



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية
المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
-دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

أ.د يحيوي مفيدة

حايك سي حايك شيراز

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أ.د غوفي عبد الحميد
جامعة بسكرة	مقررا	أ.د يحيوي مفيدة
جامعة باتنة	ممتحنا	أ.د عايشي كمال
جامعة المسيلة	ممتحنا	أ.د بوقرة رابح
جامعة المسيلة	ممتحنا	د. بلعجوز حسين
جامعة بسكرة	ممتحنا	د طاهري فاطمة الزهراء

الموسم الجامعي 2015-2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة الآية ﴿32﴾

إهداء

أهدي ثمرة جهدي...

إلى أعز ما أملك في الوجود قرة عيني وسبب وجودي... أمي
حفظها الله وأطال عمرها...

إلى الذي علمني الصبر والمثابرة... أبي حفظه الله وأطال عمره...
إلى سندي في الحياة إخوتي...

نادية، ليلي، يوسف، وفاء، عاطف وهشام...

إلى كل أقاربي، صديقاتي، زميلاتي وزملائي...

إلى كل من علمني حرفا ذات يوم...

شكر وتقدير

إن الشكر أولا وأخيرا لله عز وجل الذي رزقني من العلم ما لم أعلم، وأعطاني القوة
والمعنى الصبر لإتمام هذا العمل...

أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري وامتناني إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا
العمل وخاصة:

الأستاذة المشرفة يحياوي مفيدة على كل ما قدمته لي وأفادتني من خبرتها وتفطنت
عليها بالنصائح والتوجيهات... أسأل الله أن يزيدها من علمه وفضله...

الأستاذ فائدة اليمين صاحب الفضل الكبير على كل ما قدمه لي من توجيهات
ومساعدات قيمة... أسأل الله أن يجعله في ميزان حسناته...

الأستاذة خان أحلام على كل مساعداتها ودعمها الكبير، فلم تبخل عليا بالتوجيه والنصح
والمراجع...

الأستاذ قريشي محمد، شنشونة محمد، ودبلة فاتح... الأستاذة أقطي جوهرة، برني
لطيفة، بركان دليلة، بنوناس صباح الذين أفادوني بخبرتهم العلمية وتوجيهاتهم...
أخي أبو عمار على دعمه الكبير وكل مساعداته...

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم
مناقشة هذا العمل وإثراءه...

الشكر إلى مسؤولي المؤسسات محل الدراسة على تعاونهم وكل المساعدات التي
قدموها لي خلال الدراسة التطبيقية...

إلى كل من شجعني على إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة ووقوفه معي ودعمي من
قريب أو بعيد...

حايض سي حايض شيراز

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة، والتعرف على تصورات المبحوثين ومستوى وعيهم بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، مستوى وعيهم بضرورة تحسين التنافسية، ومستوى وعيهم بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية المؤسسة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. وتم قياس "إعادة هندسة العمليات الإدارية" بأربعة أبعاد (بعد تنظيمي، بعد إجرائي، بعد بشري وبعد تكنولوجي)، و"تنافسية المؤسسة" بخمسة أبعاد (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع).

تشكل مجتمع هذه الدراسة من جميع مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة البالغ عددهم 16 مؤسسة، وتم اختيار العينة القصدية (العمدية) ومثلت نسبة (50%) من مجتمع الدراسة، ووحدة المعاينة كانت كافة الإطارات البالغ عددهم 71 إطار، وتم جمع البيانات والمعلومات باستخدام الإستبانة كأداة أساسية والمقابلة كأداة مكملة استهدفت بعض إطارات المؤسسات محل الدراسة من أجل تدعيم تفسير النتائج. وزعت الاستبانة من خلال زيارات ميدانية امتدت ما بين سبتمبر 2015 وفبراير 2016، واسترجع ما مجمله 67 استبانة وكلها كانت صالحة للدراسة. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار الخطي البسيط، تحليل التباين الأحادي، اختبار (T) للعينات المستقلة، وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وجاءت القدرة التفسيرية ضعيفة نسبياً وفقاً لقيمة معامل التحديد ($R^2=0.149$) حيث فسرت إعادة هندسة العمليات الإدارية التباين في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بنسبة (14.9%)، وكذلك توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمجال الوظيفي)، هذا بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمجال الوظيفي). وخلصت الدراسة إلى العديد من المقترحات أهمها:

1. ضرورة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية إذا كانت المؤسسات تطمح فعلاً إلى تحقيق نتائج متميزة؛
2. العمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد، وهذه الأخيرة تعتبر من المقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق عمليات إعادة الهندسة؛

3. ضرورة تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات محل الدراسة؛
- الكلمات المفتاحية:**

إعادة هندسة العمليات، تنافسية المؤسسة، تحليل البيئة التنافسية، التغيير التنظيمي، إعادة تصميم إجراءات العمل، إعادة هيكلة الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي.

Abstract

The current study aimed to investigate the role of Business Process Reengineering in improving the enterprise competitiveness. The Business Process Reengineering was measured through four dimensions (organizational, transactional, human, and technological), and enterprise competitiveness was measured through five dimensions (cost, quality, timeless, flexibility, and creativity). The researcher tried to clarify perceptions of the respondents and their awareness level to the needs of Business Process Reengineering; also she determined the respondents' awareness level towards the importance of Business Process Reengineering in improving the enterprise competitiveness.

The study of population represents on the all enterprises of Milling sector within Biskra department in term of 16 enterprises. The researcher used the deliberate sample which represents (50%) to the study of population. She distributed the questionnaires on the all cadres of the target enterprises in term of 71 cadres between September 2015 to February 2016 and she returned 67 questionnaires valid for analysis. Also the researcher based on the interview with some cadres on the target enterprises as complementary tool, the interview used to support the study results' explanation.

Data collected was statistically analyzed using SPSS program by relying on several statistical testes such as: Descriptive statistics standards, regression coefficient, simple regression analysis, analysis of variance, and (T test) for independent samples.

The main results of this study were : there is a significant role to Business Process Reengineering in improving the competitiveness of enterprises of Milling sector within Biskra department, where Business Process Reengineering explained the change in the level of competitiveness ($R^2 = 14.9\%$). Also the results assured that there are no significant differences in the cadres' awareness to the importance of improving the competitiveness resulting to demographic variables (gender, age, educational level, experience, and functional field).

The study concluded the main following proposals:

1. Necessity to adopt the Business Process Reengineering if the enterprises want to achieved excellent results.
2. Install the developped culture among employees, which represents one of basic components of Business Process Reengineering adoption.
3. Necessity to develop the infrastructure of information and communication technology of the target enterprises.

Key Words : Reengineering processes, competitiveness enterprise, competitive environment analysis, organizational change, redesign work procedures, restructuring of human resources, technological change.

المفهرس

الصفحة	الموضوع
5-1	مقدمة
38-6	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	تمهيد
8	المبحث الأول: منهجية البحث
8	المطلب الأول: إشكالية وفرضيات البحث ونموذجه
12	المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها
14	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة والتعريفات الإجرائية
18	المطلب الرابع: المنهج المستخدم وحدود الدراسة وصعوباتها
20	المطلب الخامس: مصادر وطرق جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية
28	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بتنافسية المؤسسة
34	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية وتنافسية المؤسسة
36	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة
38	خلاصة
101-39	الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة
40	تمهيد
41	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية
41	المطلب الأول: تعريف التنافسية وخصائصها
47	المطلب الثاني: ظهور وتطور مفهوم التنافسية
49	المطلب الثالث: أهمية التنافسية وأهدافها
51	المطلب الرابع: أنواع التنافسية
52	المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة التنافسية
54	المطلب الأول: البيئة التنافسية الداخلية والخارجية
63	المطلب الثاني: أساليب تحليل البيئة التنافسية الداخلية
71	المطلب الثالث: أساليب تحليل البيئة التنافسية الخارجية

78	المطلب الرابع: النموذج الثنائي (SWOT) لتحليل البيئة التنافسية الداخلية والخارجية
81	المبحث الثالث: إستراتيجيات التنافس العامة ومؤشرات قياس التنافسية
81	المطلب الأول: إستراتيجيات التنافس العامة لـ (Porter)
88	المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية
93	المبحث الرابع: أسس تطوير التنافسية ومداخل تحسينها
93	المطلب الأول: أسس تطوير التنافسية
94	المطلب الثاني: مداخل تحسين تنافسية المؤسسة
101	خلاصة
160-102	الفصل الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية
103	تمهيد
104	المبحث الأول: الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية
104	المطلب الأول: مدخل إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية
116	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية
118	المطلب الثالث: دوافع التحول نحو مدخل إعادة هندسة العمليات وفوائد تطبيقها
123	المبحث الثاني: أساسيات حول إعادة هندسة العمليات الإدارية
123	المطلب الأول: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
125	المطلب الثاني: المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات ومجالات تطبيقها
128	المطلب الثالث: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية ببعض مداخل التغيير
133	المبحث الثالث: المنهج العلمي لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
133	المطلب الأول: التخطيط والإعداد
139	المطلب الثاني: دراسة العمليات الحالية
142	المطلب الثالث: الاستماع لصوت العميل
143	المطلب الرابع: الإقتداء بالنماذج الناجحة (Benchmarking)
145	المطلب الخامس: تصميم العملية الجديدة
149	المطلب السادس: التطبيق والمتابعة
152	المبحث الرابع: نتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية وعوامل نجاحها ومسببات فشلها
152	المطلب الأول: شكل المؤسسة الجديد بعد إعادة الهندسة
155	المطلب الثاني: عوامل نجاح ومسببات فشل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
160	خلاصة
228-161	الفصل الرابع: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بتنافسية المؤسسة

162	تمهيد
163	المبحث الأول: نماذج وأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية
163	المطلب الأول: نماذج إعادة هندسة العمليات
167	المطلب الثاني: البعد التنظيمي (التغيير التنظيمي)
176	المطلب الثالث: البعد الإجرائي (تغيير نظم وإجراءات العمل)
181	المطلب الرابع: البعد البشري (إعادة هيكلة الموارد البشرية)
188	المطلب الخامس: البعد التكنولوجي (التغيير التكنولوجي)
194	المبحث الثاني: الأسبقيات التنافسية (Competitives Priorities)
196	المطلب الأول: أسبقية التكلفة
199	المطلب الثاني: أسبقية الجودة
202	المطلب الثالث: أسبقية الوقت (السرعة)
204	المطلب الرابع: أسبقية المرونة
206	المطلب الخامس: أسبقية الإبداع
211	المبحث الثالث: مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة
211	المطلب الأول: التغيير التنظيمي وتحسين تنافسية المؤسسة
217	المطلب الثاني: تغيير نظم وإجراءات العمل وتحسين تنافسية المؤسسة
220	المطلب الثالث: إعادة هيكلة الموارد البشرية وتحسين تنافسية المؤسسة
225	المطلب الرابع: التغيير التكنولوجي وتحسين تنافسية المؤسسة
228	خلاصة
251-229	الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
230	تمهيد
231	المبحث الأول: سياق الدراسة
231	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
233	المطلب الثاني: لمحة موجزة عن قطاع الطحن بالجزائر
235	المطلب الثالث: لمحة موجزة عن المؤسسات محل الدراسة
237	المبحث الثاني: تصميم أداة البحث واختبار ثباتها وصدقها
237	المطلب الأول: تصميم الإستبانة وتوزيعها
241	المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة
246	المبحث الثالث: خصائص أفراد عينة الدراسة
251	خلاصة

313-252	الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
253	تمهيد
254	المبحث الأول: تحليل محاور استبانة البحث
254	المطلب الأول: تحليل محور إعادة هندسة العمليات الإدارية
264	المطلب الثاني: تحليل محور تنافسية المؤسسة
274	المطلب الثالث: تحليل محور أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية المؤسسة
284	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
285	المطلب الأول: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار الخطي
287	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها
296	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها
300	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفروعها
304	المبحث الثالث: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
304	المطلب الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
310	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
311	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
313	خلاصة
314	الخاتمة
321	قائمة المراجع
336	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	تحليل مصفوفة (SWOT)	79
(2-2)	مقارنة بين إستراتيجيات التنافس العامة	87
(3-2)	ملخص لبعض مؤشرات قياس تنافسية الدولة	89
(1-3)	جدول حساب الأولويات	137
(2-3)	تحليل (ESIA)	148
(3-3)	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها	153
(1-5)	مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة	232
(2-5)	تطور قدرات الطحن في الجزائر	234
(3-5)	لمحة موجزة عن المؤسسات محل الدراسة	235
(4-5)	محاوِر الاستبانة	238
(5-5)	أبعاد محور إعادة هندسة العمليات الإدارية	239
(6-5)	أبعاد محور تنافسية المؤسسة	239
(7-5)	أبعاد محور أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية المؤسسة	240
(8-5)	الحدود الدنيا والعليا لسلم (Likert) الخماسي	240
(9-5)	عدد الإستبانات الموزعة والمستردة	241
(10-5)	نتائج معامل الثبات وصدق المحك	242
(11-5)	الصدق البنائي لعبارات قياس البعد التنظيمي	243
(12-5)	الصدق البنائي لعبارات قياس البعد الإجرائي	243
(13-5)	الصدق البنائي لعبارات قياس البعد البشري	243
(14-5)	الصدق البنائي لعبارات قياس البعد التكنولوجي	243
(15-5)	الصدق البنائي لعبارات قياس بعد التكلفة	244
(16-5)	الصدق البنائي لعبارات قياس بعد الجودة	244
(17-5)	الصدق البنائي لعبارات قياس بعد الوقت	244
(18-5)	الصدق البنائي لعبارات قياس بعد المرونة	244
(19-5)	الصدق البنائي لعبارات قياس بعد الإبداع	244
(20-5)	الصدق البنائي لعبارات قياس بعد تخفيض التكلفة	245
(21-5)	الصدق البنائي لعبارات قياس بعد تحسين الجودة	245

245	الصدق البنائي لعبارات قياس بعد تقليص الزمن	(22-5)
245	الصدق البنائي لعبارات قياس بعد زيادة المرونة	(23-5)
245	الصدق البنائي لعبارات قياس بعد تشجيع الإبداع	(24-5)
246	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية	(25-5)
254	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد التنظيمي	(1-6)
257	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد الإجرائي	(2-6)
259	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد البشري	(3-6)
261	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد التكنولوجي	(4-6)
263	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	(5-6)
265	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد التكلفة	(6-6)
266	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الجودة	(7-6)
268	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الوقت	(8-6)
270	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد المرونة	(9-6)
271	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الإبداع	(10-6)
273	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس أبعاد تنافسية المؤسسة	(11-6)
274	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تخفيض التكلفة	(12-6)
276	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تحسين الجودة	(13-6)
278	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تقليص الزمن	(14-6)
280	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد زيادة المرونة	(15-6)
282	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تشجيع الإبداع	(16-6)
283	نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس أبعاد محور أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية المؤسسة	(17-6)
285	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(18-6)
286	اختبار معامل التضخم والتباين المسموح	(19-6)
287	اختبار معامل الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية (Durbin Watson)	(20-6)
287	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (معنوية النموذج)	(21-6)
288	معامل الارتباط (Pearson) بين متغيري الدراسة	(22-6)
288	القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الرئيسية الأولى)	(23-6)

289	اختبار معنوية معالم النموذج (الفرضية الرئيسية الأولى)	(24-6)
290	معامل الارتباط (Pearson) بين البعد التنظيمي وتنافسية المؤسسة	(25-6)
290	القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الأولى)	(26-6)
290	اختبار معنوية معالم النموذج (الفرضية الفرعية الأولى)	(27-6)
291	معامل الارتباط (Pearson) بين البعد الإجرائي وتنافسية المؤسسة	(28-6)
292	القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الثانية)	(29-6)
292	اختبار معنوية معالم النموذج (الفرضية الفرعية الثانية)	(30-6)
293	معامل الارتباط (Pearson) بين البعد البشري وتنافسية المؤسسة	(31-6)
293	القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الثالثة)	(32-6)
294	اختبار معنوية معالم النموذج (الفرضية الفرعية الثالثة)	(33-6)
295	معامل الارتباط (Pearson) بين التغيير التكنولوجي وتنافسية المؤسسة	(34-6)
295	القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الرابعة)	(35-6)
296	اختبار معنوية معالم النموذج (الفرضية الفرعية الرابعة)	(36-6)
297	اختبار التجانس (T-Test) حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى الجنس	(37-6)
298	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى العمر	(38-6)
298	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى المستوى التعليمي	(39-6)
299	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى سنوات الخبرة	(40-6)
300	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى المجال الوظيفي	(41-6)
301	اختبار التجانس (T-Test) حول محور تنافسية المؤسسة تعزى إلى الجنس	(42-6)
302	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور تنافسية المؤسسة تعزى إلى العمر	(43-6)
302	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور تنافسية المؤسسة تعزى إلى المستوى التعليمي	(44-6)
303	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور تنافسية المؤسسة تعزى إلى سنوات الخبرة	(45-6)
304	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور تنافسية المؤسسة تعزى إلى المجال الوظيفي	(46-6)

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	نموذج الدراسة	12
(1-2)	التحليل الإستراتيجي	53
(2-2)	مكونات البيئة التنافسية الداخلية والخارجية	54
(3-2)	مكونات الثقافة التنظيمية	58
(4-2)	سلسلة القيمة	64
(5-2)	نظام القيمة	67
(6-2)	نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)	69
(7-2)	مصفوفة إشارة المرور (McKinsey)	70
(8-2)	نموذج القوى التنافسية لـ (Porter)	72
(9-2)	نموذج (BCG II)	77
(10-2)	نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)	80
(11-2)	إستراتيجيات التنافس العامة لـ (Porter)	82
(1-3)	العناصر الأساسية للعملية	105
(2-3)	موقع العمليات الإدارية ضمن مسلمات عمل الإدارة	107
(3-3)	دوافع التحول نحو مدخل إعادة الهندسة	119
(4-3)	التحسين المستمر والابتكار	129
(5-3)	المنهج العلمي لإعادة هندسة العمليات	133
(1-4)	نموذج (Hammer et Champy) لإعادة هندسة العمليات	163
(2-4)	نموذج (Gunasekaran et Kobu) لإعادة هندسة العمليات	164
(3-4)	نموذج (Jang) لإعادة هندسة العمليات	165
(4-4)	نموذج (Gillot) لإعادة هندسة العمليات	166
(5-4)	نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية	167
(6-4)	المفهوم التكاملي للجودة	200
(7-4)	تأثير الجودة على أرباح المؤسسة	202
(8-4)	العلاقة بين الأسبقيات التنافسية	210

247	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(1-5)
248	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(2-5)
249	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(3-5)
249	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المنصب الحالي	(4-5)
250	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي	(5-5)
305	ملخص للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى وفروعها	(1-6)

قائمة الملحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	استبانة البحث	337
02	قائمة المحكمين	341
03	وثائق المركز الوطني للسجل التجاري بولاية بسكرة	342

مقدمة

فاقت التغيرات التي شهدتها الاقتصاد العالمي خلال عقد التسعينات من القرن الماضي بتنوعها وحدتها ما عرفه التاريخ الاقتصادي لأكثر من قرن، ابتداء من انهيار الأنظمة الاشتراكية، مروراً بالتكتلات الاقتصادية الكبرى، الانفتاح الاقتصادي وما ترتب عليه من زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية، بروز دول شرق آسيا كمنافس قوي على الساحة الدولية، انتشار الشركات متعددة الجنسيات، التوجه نحو التخصص، تزايد الاهتمام بالابتكار والتطور التكنولوجي... هذه التغيرات جعلت المؤسسات تعيش اضطرابات كثيرة وتواجه ضغوطات كبيرة نتيجة لتغير متطلبات البقاء والاستمرارية على المستوى المحلي والدولي، وتغير ترتيب العناصر المكونة للقوة، مما دفع المجتمع الدولي للعمل على تنظيم العلاقات بما فيها التجارية سواء عبر الاتفاقات الثنائية، الإقليمية أو الدولية. وقد مرت هذه الاتفاقيات بجولات عديدة أبرزها جولة الأوروغواي التي أسفرت عن نشأة منظمة التجارة العالمية سنة (1995)، ومن ثم تم إرساء أوسع نظام تجاري دولي، وشكل هذا الأخير القاعدة الأساسية لما يسمى "النظام الاقتصادي العالمي الجديد"، هذا النظام جعل العالم مسطراً تبعاً لخريطة اقتصادية، تكنولوجية، إدارية وتسويقية جديدة تحتاج لمن يتكيف معها بأسلوب مرن، ترتب فاعليته إلى حد كبير بقدرة المؤسسات على تحسين موقفها في الأسواق المحلية والدولية التي أصبحت تخضع لمنطق تحقيق التنافسية وإلا الزوال.

أثار مفهوم التنافسية جدلاً كبيراً في الأوساط الدولية والإقليمية، وحظي باهتمام خاص من طرف المنظمات العالمية، الحكومات والدول، وكان محور نقاش العديد من الدراسات والأبحاث، وتزامن هذا مع تفجر قضية العجز الكبير الذي حدث في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (1981-1987) خاصة في مبادلاتها مع اليابان وزيادة حجم ديونها الخارجية، وتراجع مواقع صناعاتها التنافسية على المستوى العالمي وفقدانها لمكانتها. كما كان للأزميتين البترولييتين في السبعينات وفترات الكساد التي أعقبتها، وكذا المنافسة القوية من طرف المنتجات اليابانية، دور كبير في ظهور التنافسية وبرز اتجاه جديد نحو تقسيم المنشآت الكبيرة إلى وحدات إستراتيجية صغيرة لتكون قادرة على استباق التغيرات في البيئة التي تنشط فيها وتحسين تنافسيتها.

أجمعت العديد من الدراسات على أن التنافسية أصبحت من أهم مقومات البقاء، التفوق والتميز في ظل تزايد حدة المنافسة، أين تحولت القاعدة من "البقاء للأصلح" إلى "البقاء للأسرع" بل "البقاء للأطول نفساً"، وهذا يمثل التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات التي وجدت نفسها مجبرة على البحث عن سبل جديدة لضمان بقائها واستمراريتها في محيط سريع التغير، وارتبط هذا أكثر فأكثر بقدرة على التكيف وسرعة تفاعلها مع هذا المحيط، واكتشاف الفرص التي يمكن استغلالها والمخاطر التي ستواجهها وكسب مزايا تنافسية تزيد من قوتها وقدرتها على الصمود أمام منافسيها، ومن جهة أخرى ارتبط بقدرة على متابعة مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومن ثم اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة.

لكل زمان مقتضياته من عناصر التفوق والتقدم، والقرن الحادي والعشرين هو قرن التغيير وفقا لما دعت إليه المفاهيم الإدارية الحديثة للتغيير المؤسسي وأبرزها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية* الذي أحدث ثورة في عالم الإدارة المعاصرة، ظهر خلال التسعينيات من القرن الماضي كتوجه جديد بدعوة جريئة من طرف (Hammer, Champy et davenport) لإعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة القيام به، ويبنى هذا المدخل فلسفته على افتراض أن هناك إشكاليات وقصور في مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة لا يكفيها إجراء التحسينات الجزئية بل تحتاج إلى إعادة تصميم بنائها التنظيمي وهيكلته بشكل جذري، وإعادة هيكلة موردها البشري والتخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية، والاعتماد بشكل موسع على تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

برز مدخل إعادة هندسة العمليات خاصة بعد أن تبنته الكثير من الشركات العالمية كخيار استراتيجي لمواجهة التغيرات المفاجئة في بيئة أعمالها، حيث تمكنت من تحقيق تحسينات جوهرية تفوق أساليب التحسين الأخرى بعشرات الأضعاف في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، سرعة إنجاز العمل... مما فتح أمامها مجالات واسعة للنمو واقتحام الأسواق العالمية والتنافس فيها بكفاءة، فأصبحت رائدة في مجال أعمالها وأبرزها نذكر على سبيل المثال شركة (Hallmark Cards) الأمريكية هذه الشركة كانت تسيطر على صناعة بطاقات الأعياد والتهاني، قررت في بداية التسعينيات من القرن الماضي إعادة هندسة نظم كافة عملياتها سعيا منها لتحقيق خفض كبير وملحوس للفترة ما بين الكشف عن الأسواق الجديدة وتلبية احتياجات تلك الأسواق من البطاقات عن طريق توفيرها على أرفف مراكز التوزيع الفرعية، وإضافة خطوط إنتاج جديدة لتصميم بطاقات التهاني والمنتجات المرتبطة بها لمقابلة احتياجات المزيد من قطاعات السوق، بالإضافة إلى تصميم النماذج التسويقية والدعائية المناسبة بصورة أسرع من المنافسين. وشركة (Taco Bell) الأمريكية التي تمتلك سلسلة مطاعم الأكل السريع، في سنة (1982) وجدت نفسها في وضع متدهور فقررت إحداث تغيير جذري وسريع لإنقاذ الشركة من خلال إعادة تنظيم كامل لمواردها البشرية وإجراء تعديل هائل في النظم التشغيلية لجعلها أكثر تطورا لخدمة العملاء، الذي اعتبرته نقطة الانطلاق لعمليات إعادة الهندسة، وكان السبب الرئيسي في النجاح الساحق الذي حققته الشركة لسلسلة مطاعمها. وشركة (Capital Holding) المختصة في مجال تسويق التأمين على الحياة والممتلكات، قررت سنة (1988) إعادة تنظيم عمليات المبيعات والخدمات، وتصميم نماذج عمل جديدة وتشغيل العمليات المتطورة بهدف إيجاد نموذج موجه لخدمة العملاء، وتوثيق علاقات الشركة مع عملائها الحاليين والمرتقبين، وتوجيه السوق نحو العملاء المناسبين لإستراتيجية الشركة وتوجهاتها، وعرض المنتجات المناسبة لكل فئة من العملاء وبمستوى أفضل مما يقدمه المنافسين. وشركة (Corporation Bell Atlantic) الأمريكية المتخصصة في مجال الاتصالات، قررت في ربيع (1991)

* استخدم (Hammer) أستاذ تقنية أنظمة المعلومات الإدارية مصطلح إعادة الهندسة للإشارة إلى هذا الأسلوب الجديد، أما (Davenport Thomas) فقد فضل أن يشير إليه بمسمى ابتكار العمليات (Process Innovation)، في حين وسع (Champy) إطار عمليات التغيير ليشمل الإدارة بمفهومها العام فأشار إليه بمسمى إعادة هندسة الإدارة.

تبني إعادة هندسة نظم العمل، وإجراء تحسينات هائلة وبسرعة فائقة، وإعادة تصميم العمليات الجديدة بصورة تفصيلية بهدف إيجاد أسلوب مناسب لتمكين الشركة من تقديم خدمات الاتصال المطلوبة من قبل العملاء بصورة فورية وخلال فترة زمنية قياسية، وخفض الوقت اللازم لانجاز العمل وتقليل التكاليف وتقديم منتج خالي من العيوب تماما¹.

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، هذه التحديات فرضت عليها ضرورة الاندماج بصورة واسعة مع مختلف الفعاليات الاقتصادية الدولية، وهذا ما دفع الجزائر إلى القيام بالعديد من المبادرات، تجسدت في تطبيقها لسياسة اقتصاد السوق مع بداية التسعينات، توقيعها لاتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وانضمامها لاتفاقية منظمة التجارة العالمية، وكان من نتائج هذه المبادرات فتح السوق الجزائرية تدريجيا أمام المنافسة الأجنبية، مما أثر سلبا على المؤسسات الوطنية، بسبب عدم قدرتها على الصمود وضعف تنافسيتها كنتيجة لهشاشة الاقتصاد الجزائري نظرا لما يعانيه من مشاكل هيكلية وأزمات خانقة.

وفي ظل هذه الظروف الصعبة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من جهة والتحديات الكبيرة التي تواجهها على جميع الأصعدة من جهة أخرى، ينبغي عليها البحث عن سبل جديدة لضمان بقائها واستمراريتها في محيط سريع التغير، فما كان صالحا بالأمس من نظم ومبادئ لم يعد الأفضل والأكفأ اليوم، فالمؤسسات الجزائرية هي أحوج ما يكون إلى تبني مدخل إعادة الهندسة الذي يقتضي ضرورة استبعاد الحلول المؤقتة لجوانب القصور والتخلص من الهياكل الوظيفية الثابتة، وتسخير الطاقات وتوجيهها بأسلوب علمي مخطط وفقا لمعايير غير نمطية، مما ينعكس إيجابا على مستوى أدائها ويساهم في تحسين تنافسيتها.

سنحاول خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها المختلفة (التنظيمي، الإجرائي، البشري والتكنولوجي) في تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن على مستوى ولاية بسكرة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على إشكالياتها، تضمن هيكل البحث ستة فصول:

خصص الفصل الأول للإطار العام للدراسة، من خلال بحثين؛ تطرق الأول إلى منهجية البحث، والثاني إلى الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فتناول الإطار النظري لتنافسية المؤسسة، وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث؛ عرض المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتنافسية، والثاني التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة التنافسية، وتناول الثالث إستراتيجيات التنافس العامة ومؤشرات قياس التنافسية، وخصص الرابع لأسس تطوير التنافسية ومداخل تحسينها. في حين تطرق الفصل الثالث إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث؛ الأول عرض للإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية، ثم أساسيات حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في الثاني، وتناول المبحث الثالث المنهج العلمي لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ثم تم التطرق إلى نتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية وعوامل نجاحها ومسببات فشلها في المبحث

¹ للإطلاع أكثر أنظر هامر، مايكل، تشامبي، جيمس، إعادة هندسة نظم العمل "الهندرة": دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة. ترجمة: عثمان، شمس الدين، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، الطبعة العربية الأولى، القاهرة، مصر، 1995، ص.ص: 117-147.

الرابع. أما بالنسبة للفصل الرابع فقد خصص لضبط العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتنافسية المؤسسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث؛ تطرق الأول إلى نماذج وأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، ثم الأسبقيات التنافسية كأبعاد للتنافسية في المبحث الثاني، وتناول المبحث الثالث مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة. في حين جاء الفصل الخامس ليعرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وتضمن ثلاثة مباحث؛ تطرق الأول إلى سياق الدراسة، والثاني تصميم أداة البحث واختبار ثباتها وصدقها، ثم عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة في المبحث الثالث. أما الفصل السادس والأخير فخصص لعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وتضمن ثلاثة مباحث؛ تناول الأول تحليل محاور استبانة البحث، وتم اختبار فرضيات الدراسة في المبحث الثاني، أما الثالث فتطرق لمناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، وفي الأخير تم استخلاص النتائج ومن ثم تقديم التوصيات.

الفصل الأول:

البحر العام للدراسة

تمهيد

تتأثر علمية ومصادقية النتائج في بحوث العلوم الإنسانية بطبيعة العلاقة التي تقوم بين الباحث وموضوع البحث، حيث يتبنى هذا الأخير بشكل ضمني أو صريح نظرة محددة حول ما يحمله عن المشكلة التي يتناولها بالدراسة والتحليل، لتشكيل مرجعيته الضابطة لسيرورة عمله البحثي؛ فقد يتناول مشكلة بحثه كحقيقة قائمة بذاتها تقتضي الموضوعية في فهمها واستنباط القوانين التي تحكمها، أو يتناولها كحقيقة ممثلة على ضوء التفسير السياقي الذي يتصوره عنها ليعبر به عن مرجعيته في تناول المعرفة، ثم يحدد في إطار هذه المرجعية الأدوات المناسبة التي سيستخدمها في مختلف مراحل العملية البحثية بداية من جمع البيانات والمعلومات إلى غاية مناقشة النتائج وتفسيرها¹.

ينطوي هذا الفصل على تمهيد للجانب النظري والجانب التطبيقي من خلال عرض الإطار العام لهذه الدراسة، حيث تم تقديم منهجية البحث ثم التطرق إلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها وتحديد أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وفي الأخير تحديد مجال الاستفادة من الدراسات السابقة. وبذلك ينقسم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

¹ مزهودة، عبد المالك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007، ص: 161.

المبحث الأول: منهجية البحث

المنهجية تعني الطريق الذي يسلكه الباحث للتوصل إلى الإجابة عن إشكالية بحثه، ويتطلب ضبط المنهجية الدقة والوضوح لأنه يتوقف عليها إجراءات البحث ونتائجه، وتحديد التصميم المناسب للبحث، ويختلف هذا التصميم باختلاف الهدف فقد يكون لاستكشاف عوامل معينة حول ظاهرة ما، أو وصفها وتحليلها، أو إيجاد السبب أو الأثر أو العلاقة بين مجموعة من العوامل... وتتطوي المنهجية على مجموعة من المبادئ والقواعد التي يعتمد عليها الباحث في مختلف مراحل البحث، وخطة يحدد فيها طرق وإجراءات جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة، مع وصف الأدوات المستخدمة وكيفية تطويرها، وتحديد أساليب وإجراءات تحليل البيانات.

في إطار المنهجية المتبعة خلال هذه الدراسة سيتم طرح الإشكالية الرئيسية للبحث، فرضياته ونموذجه، ثم التطرق إلى أهمية هذه الدراسة وأهدافها، متغيراتها والتعريفات الإجرائية، ثم عرض المنهج المستخدم في البحث، حدود الدراسة وصعوباتها، وفي الأخير التطرق إلى مصادر وطرق جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

المطلب الأول: إشكالية وفرضيات البحث ونموذجه

الفرع الأول: إشكالية البحث

تواجه مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحديات كبيرة في ظل التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، الذي فرض على الجزائر ضرورة الاندماج بصورة واسعة مع مختلف الفعاليات الاقتصادية الدولية وفتح أسواقها أمام الشركات الأجنبية، مما ترتب عليه العديد من الآثار السلبية على المؤسسات الوطنية في ظل هشاشة الاقتصاد الجزائري نتيجة لما يعانيه من مشاكل هيكلية وأزمات خانقة، انعكست على قدرة هذه الأخيرة على مواجهة التحديات والصمود أمام المنافسة الأجنبية الشرسة.

في ظل المشاكل التي تعانيها المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة خاصة وأمام التحديات الكبيرة التي تواجهها، لم تعد الأساليب والممارسات الإدارية التقليدية قادرة على مواكبة التطورات السريعة التي يشهدها المحيط الذي تنشط فيه، هذا الوضع يفرض عليها ضرورة تبني الأساليب الإدارية الحديثة والمبتكرة، القدرة على الاستجابة والتكيف مع مختلف التغيرات ومواجهة مختلف التحديات، وتعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من بين أبرز البدائل المطروحة والتي أثبتت فعاليتها في الكثير من الشركات العالمية.

وقد اتفق العديد من الباحثين مع (Hammer et Champy) على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي من أحدث مفاهيم التغيير الإداري، وتتطوي على دعوة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة القيام به، وتبني فلسفتها على افتراض أن هناك إشكاليات وقصور في العمليات الإدارية، لذلك تحتاج المؤسسة إلى إعادة تصميم بنائها التنظيمي وهيكلته بشكل جذري، والتخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية، وتغيير التركيبة البشرية، والاعتماد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات المتطورة، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير

الأداء الحاسمة، ومن ثم اكتساب واحدة أو أكثر من الأسبقيات التنافسية (التكلفة المنخفضة، الجودة، السرعة، المرونة والإبداع) التي تعتبر مصادر هامة لتمييز المؤسسة وتفوقها على منافسيها، وتضمن من خلالها بقاءها واستمراريتها في محيط سريع التغيير. وقد أثبتت تجارب العديد من الشركات العالمية كشركة (Ford, IBM, Kodak ...) ¹ فعالية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث حققت هذه الأخيرة نجاح كبير بعد ما تبنته كخيار استراتيجي لتحسين تنافسياتها.

في هذا السياق أثرت الإشكالية التالية في إطار التساؤل الأساسي:

ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة؟
ويندرج عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
2. ما مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية؟
3. ما مستوى وعي الإطارات بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية مؤسسات قطاع الطحن؟
4. هل يؤدي التغيير التنظيمي في مؤسسات قطاع الطحن إلى تحسين تنافسياتها؟
5. هل يؤدي تغيير إجراءات ونظم العمل في مؤسسات قطاع الطحن إلى تحسين تنافسياتها؟
6. هل تؤدي إعادة هيكلة الموارد البشرية إلى تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن؟
7. هل يؤدي التغيير التكنولوجي إلى تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)؟
9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)؟

الفرع الثاني: فرضيات الدراسة

في إطار الإجابة على التساؤل الأساسي والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنه، استندت هذه الدراسة إلى ثلاث فرضيات رئيسية.

1- الفرضية الرئيسية الأولى

" لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة".

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية الأولى أربعة فرضيات فرعية هي كالاتي:

¹ للإطلاع أكثر أنظر هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص.ص: 22-32.

الفرضية الأولى:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة".

الفرضية الثانية:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتغيير نظم وإجراءات العمل في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة".

الفرضية الثالثة:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة الموارد البشرية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة".

الفرضية الرابعة:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة".

2- الفرضية الرئيسية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة

العمليات الإدارية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة،

المجال الوظيفي)".

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية الثانية خمسة فرضيات فرعية هي كالاتي:

الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة

العمليات الإدارية تعزى إلى الجنس".

الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة

العمليات الإدارية تعزى إلى العمر".

الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة

العمليات الإدارية تعزى إلى المستوى التعليمي".

الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة

العمليات الإدارية تعزى إلى سنوات الخبرة".

الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة

العمليات الإدارية تعزى إلى المجال الوظيفي".

3- الفرضية الرئيسية الثالثة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)".

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة خمسة فرضيات فرعية هي كالآتي:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى الجنس.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى العمر.

الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى المستوى التعليمي".

الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى سنوات الخبرة".

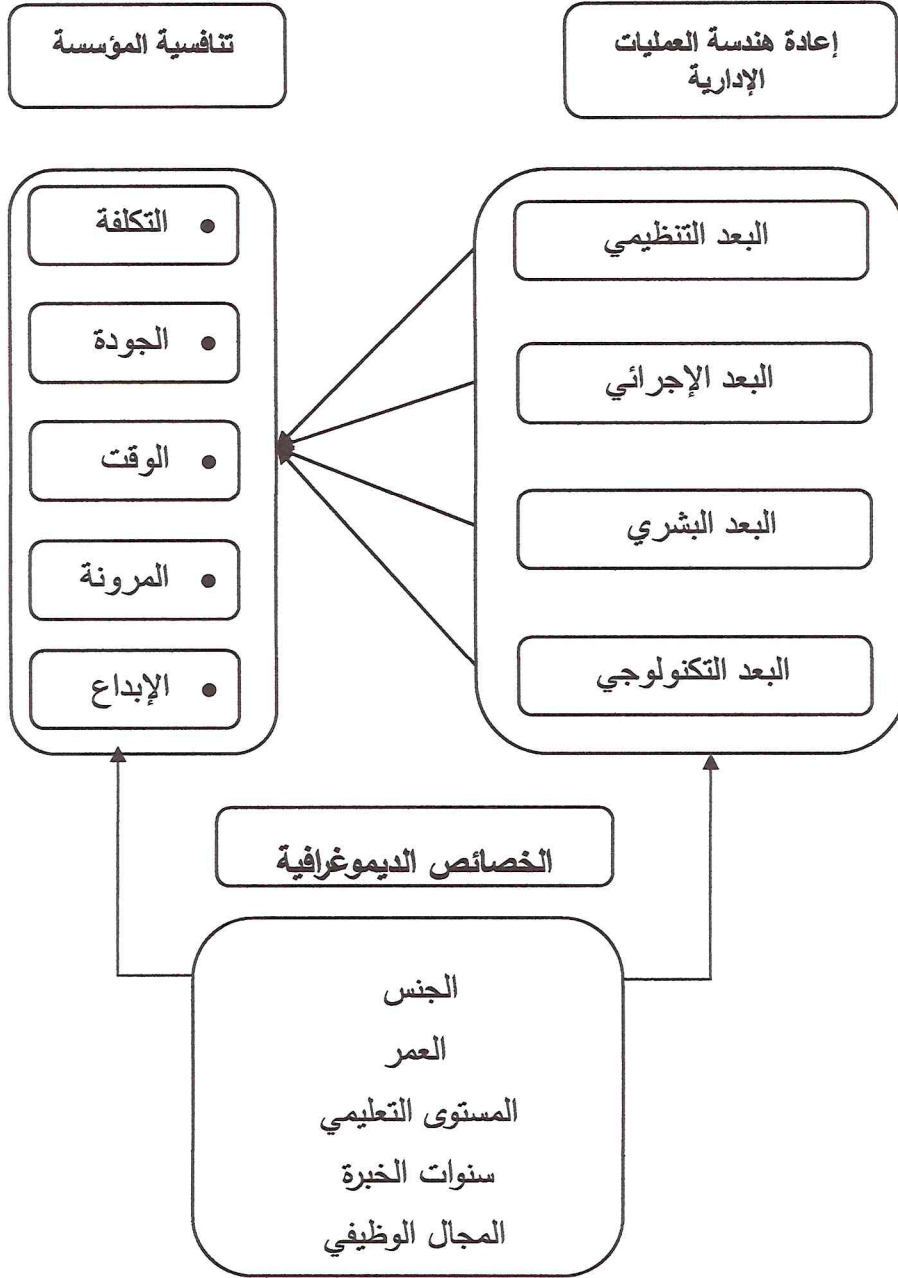
الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى المجال الوظيفي".

الفرع الثالث: نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية البحث وأهدافه قمنا بتصميم نموذج لتمثيل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتنافسية المؤسسة، وقد تم استخلاصه من واقع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة، وبذلك فإن التصور العام لنموذج هذه الدراسة يظهر بمتغيراته المستقلة والتابعة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها

الفرع الأول: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها:

1- محاولة للإسهام في تأطير الاتجاهات النظرية ذات الصلة بمتغيري الدراسة "إعادة هندسة العمليات الإدارية" و"تنافسية المؤسسة"؛

2- تعرض مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي احتلت مكانة هامة بين مواضيع الإدارة المعاصرة، سواء في الكتابات العلمية أو الملتقيات أو في التقارير التي تصدرها الهيئات الدولية؛

3- تبرز أهمية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل عدم ملائمة الأساليب الإدارية التقليدية التي مازالت تتبعها أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

4- محاولة جديدة من حيث طريقة الطرح لفكرة إيجاد العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتنافسية التي أصبحت مطلباً أساسياً للمؤسسات التي تسعى للبقاء والاستمرارية في ظل محيط سريع التغيير؛ إذ أن تناول هذه العلاقة يمثل في حد ذاته إضافة علمية جديدة بالاهتمام؛

5- محاولة لإبراز الجوانب المهمة لمدخل إعادة هندسة العمليات ودوره في تحسين تنافسية المؤسسة، ووفقاً لاطلاع الباحثة فإن الدراسات السابقة لم تتناول هذين المتغيرين في إطارهما الشمولي؛

6- إضافة لبنة جديدة في مجال البحوث الهادفة والدراسات التطبيقية وإثراء المكتبة العلمية.

الفرع الثاني: أهداف الدراسة

ينطلق هذا البحث ببعديه إعادة هندسة العمليات الإدارية وتنافسية المؤسسة ليشكل رؤية موضوعية ويرسم الأطر النظرية استناداً على الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة مباشر أو غير مباشرة بموضوع الدراسة، وبناء على تحديد إشكالية البحث وأهميته فإن الهدف الأساسي الذي تسعى الباحثة إلى تحقيقه لا يخرج عن كونه محاولة لاختبار وجود علاقة وتحديد طبيعتها بين إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع، وفي نفس السياق يمكن إدراج الأهداف التالية:

1- الدعوة إلى تحديث الأفكار، المفاهيم والأساليب الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات الظروف البيئية المتغيرة، وتبسيط الضوء بشكل خاص على مدخل إعادة هندسة العمليات الذي يعتبر من الأساليب الإدارية حديثة الاستخدام على المستوى العالمي؛

2- تعبئة مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حول ضرورة تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

3- المساهمة في تطوير مقاربة تفترض أن تحسين التنافسية يرتبط بشكل أساسي بإعادة النظر في كل ما اعتادت عليه المؤسسات من أساليب إدارية تقليدية وإعادة تصميم عملياتها الأساسية من خلال تبني مدخل إعادة هندسة العمليات؛

4- قياس مدى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة بضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

5- قياس مدى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة بأهمية تحسين تنافسية مؤسساتهم؛

6- إبراز أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الأربعة ودورها في تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة.

المطلب الثالث: متغيرات الدراسة والتعريفات الإجرائية

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة متغيرين هما متغير مستقل "إعادة هندسة العمليات الإدارية" ومتغير تابع "تنافسية المؤسسة".

أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable)

المتغير المستقل هو المتغير الذي نريد قياس تأثيره في متغير آخر، ويمكن استخدامه في بناء العلاقة السببية بين المتغيرين، ويستطيع الباحث التحكم فيه عن قصد في التجربة بطريقة منظمة¹. والمتغير المستقل في هذه الدراسة هو إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الأربعة وهي:

1- البعد التنظيمي (التغيير التنظيمي): ممثل فيما يلي:

- تغيير الهيكل التنظيمي (التحول من هيكل هرمي إلى أفقي)؛
- التحول نحو الاعتماد على فرق العمل؛
- تغيير شكل وحجم السلطة؛
- تغيير الأنماط التنظيمية السائدة.

2- البعد الإجرائي (تغيير نظم وإجراءات العمل): ممثل فيما يلي:

- تنفيذ العمليات حسب طبيعتها؛
- تخفيض مستويات الرقابة؛
- انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة؛
- تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى مهام مركبة؛
- الأخرجة (التعاقد الخارجي).

3- البعد البشري (إعادة هيكلة الموارد البشرية): ممثل فيما يلي:

- (1) التغيير المادي: من خلال تغيير التركيبة البشرية من حيث العدد.
- (2) التغيير النوعي: وينطوي على تغيير التركيبة البشرية من حيث النوع، ويتحقق ذلك من خلال:
 - تمكين العاملين؛
 - اتخاذ القرار في مكان العمل وتحمل مسؤولية النتائج؛
 - تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم؛
 - تحول دور المسئول من مشرف إلى موجه؛
 - تحول دور المسئول من مراقب إلى قائد تحويلي.

¹ الجابوري، حسين محمد جواد، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية. دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص: 197.

4- البعد التكنولوجي (التغيير التكنولوجي): ممثل فيما يلي:

- قواعد البيانات المشتركة؛
- نظم الاتصالات الحديثة؛
- النظم الخبيرة في اتخاذ القرارات؛
- شبكة الحواسيب.

تم اختيار أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بعد الإطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات السابقة وأهمها دراسة:

1. Appleby, R.C., Modern Business Administration. 6th ed, Pearson United Kingdom. Ltd. London, 1994.
2. Paton , R.A, Mc Calman, J. Change Management (A Gide to Effective Implementation). Sage Publications Inc, Third Edition, London, UK , 2008.
3. هامر، مايكل، شامبي، جيمس، إعادة هندسة نظم العمل "الهندرة": دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة. ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر، 1995.
4. الكساسبة، محمد مفضي، تأثير عمليات إعادة الهندسة على الأولويات التنافسية (دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن). المؤتمر العلمي الثاني حول التفكير الإداري الاستراتيجي في عالم متغير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، الأردن، 2007.
5. محبوب، مراد، استخدام إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

ثانيا: المتغير التابع (Dependent Variable)

المتغير التابع هو المتغير الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للاختبار والدراسة، ويمكن إيجاد حل لمشكلة ما من خلال تحليله، وينتج عن تأثير المتغير المستقل أو أنواع الفعل أو السلوك الناتج عنه، ولا يتدخل الباحث في هذا المتغير، ولكن يلاحظ أو يقيس الأثر الذي يحدثه المتغير المستقل عليه¹. وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو تنافسية المؤسسة، وتم قياسه بالاعتماد على خمسة أبعاد يطلق عليها الأسبقيات التنافسية (Competitive Priorities) والمتمثلة فيما يلي:

1- التكلفة: ممثلة في:

- تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة؛
- تخفيض جميع عناصر التكلفة من مواد وأجور وتكاليف صناعية؛
- الاستثمار الأقل في الموارد وزيادة نسبة استغلال الطاقة لتحقيق مستويات إنتاجية عالية؛

¹ نفس المرجع، ص: 197

- منع الهدر والتبذير وكل أنواع الضياع والتلف؛

- استبعاد العمليات غير الضرورية التي تسبب التكلفة العالية.

2- الجودة: ممثلة في:

- نوعية التصميم: تعني ملائمة خصائص تصميم المنتج للوظيفة التي يؤديها؛
- نوعية المطابقة: تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة أو منسجمة مع الخصائص المحددة في التصميم؛

- جودة الأداء: تشير إلى حسن أداء المنتج في السوق، أو مدى حسن إدراك وقبول المنتج من طرف العملاء عند استعماله.

3- الوقت (السرعة) : ممثل في:

- سرعة التسليم: تقاس بالوقت المستغرق بين استلام طلبية العميل وتبليتها ويسمى بوقت الانتظار؛
- التسليم في الوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات العملاء في الوقت المحدد من طرف المؤسسة؛
- سرعة التطوير: وتعني سرعة تقديم منتج جديد، وتقاس بالوقت المستغرق بين توليد الفكرة إلى غاية التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق؛

4- المرونة (الاستجابة): ممثلة في:

- مرونة المنتج: وتعني القدرة على مسايرة التغيرات التي تحدث في الأذواق والحاجات المنفردة لكل عميل، من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة للسوق؛
- مرونة مزيج المنتجات: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج مزيج من المنتجات بأنواع مختلفة دون الحاجة إلى استخدام معدات إضافية؛
- مرونة الحجم: وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وتعكس أيضاً قدرة العمليات على التغيير في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات؛
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات؛
- مرونة نظم الإنتاج: تمثل نظم وتجهيزات الإنتاج المرنة أسلوباً إنتاجياً يهيئ التكيف السريع مع حاجات ورغبات أو توقعات متعددة لتقسيمات مختلفة من العملاء.

5- الإبداع: ممثل في:

- إبداع المنتج: وينطوي على تقديم منتج جديد أو تحسين المنتج الموجود (المنتج الحالي)؛
 - إبداع العملية: وينطوي على تصميم عملية جديدة أو تحسين العملية الموجودة (العملية الحالية).
- تم اختيار أبعاد تنافسية المؤسسة بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع وأهمها دراسة:

1. مجلة مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية. مجلة التقني، المجلد 20، العدد 2، المعهد التقني، الجامعة التقنية الوسطى، الكوت، العراق، 2007.

2. الكساسبة، محمد مفضي، تأثير عمليات إعادة الهندسة على الأولويات التنافسية (دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن). المؤتمر العلمي الثاني المحكم حول التفكير الإداري الاستراتيجي في عالم متغير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسرءاء، الأردن، 2007.
3. بوحرودة، فتيحة، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف). رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012-2013.
4. Kenneth K.Boyer, Marianne W.Lewis, Competitive Priorities: Investigating the Need for Trade-offs in Operations Strategy. College of Business Administration, Department of Management, University of Cincinnati, USA, 2002.
5. Sohail Ahmad, St. Roger G. Schroeder, Dimensions Of Competitive Priorities: Are They Clear, Communicated, And Consistent . The Journal of Applied Business Research , Volume 18, United States, America, 2002.
6. Suzana N. Russell, Harvey H. Millar, Competitive Priorities of Manufacturing Firms in the Caribbean. Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 16, Issue 10, Oct 2014.

الفرع الثاني: التعريفات الإجرائية

- استخدمت الباحثة في هذه الدراسة عددا من المصطلحات، وتم تحديد معانيها الإجرائية بهدف معرفة حدود الظاهرة المراد دراستها، وتتمثل هذه المصطلحات فيما يلي:
- 1- إعادة هندسة العمليات الإدارية: هي منهج إداري حديث يقوم على إحداث تغيير جذري في البناء التنظيمي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية أو تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
 - (1) إعادة الهيكلة: هي عملية إعادة بناء التنظيم تتطوي على تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة نتيجة الدمج أو الحذف أو إضافة وظائف وأنشطة جديدة بهدف زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة لمختلف التغيرات.
 - (2) إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل: هي عملية ابتداء كاملة لكيفية أداء العمل من خلال إحداث تغييرات جوهرية وإعادة تصميم جذرية للعمليات، وإعادة النظر في الأنشطة التي تؤدي ضمن وظائف معينة، وطريقة تجميع هذه الأنشطة في مهام وواجبات، والصلاحيات والسلطات المخولة لشاغل كل وظيفة، والأدوات والأساليب المستخدمة في أداءها.
 - (3) إعادة هيكلة الموارد البشرية: تتطوي على تغيير التركيبة البشرية من حيث العدد والنوع، نتيجة إعادة تصميم هيكل العمالة وإعادة النظر في الممارسات والأنظمة الخاصة بها، من تصميم الوظائف، تخطيط القوى العاملة، التنمية والتدريب، نظام الحوافز والأجور، المسار الوظيفي، تقييم أداء العاملين... تهدف إلى تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء وزيادة الفعالية.

4) التغيير التكنولوجي: ويشير إلى مجمل التغييرات في التجهيزات والمكائن والعمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، وقد تكون تغييرات جزئية بسيطة، أو تغييرات أساسية شاملة، وينطبق ذلك على كل من تكنولوجيا العمل وتكنولوجيا المعلومات.

2- تنافسية المؤسسة: هي قدرة المؤسسة على تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات ذات نوعية جيدة وسعر مناسب بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين في السوق، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج.

1) تخفيض التكلفة: هي الانتقال من المستوى الحالي للتكاليف إلى مستوى أقل منه، ويتطلب ذلك تغيير في طرائق وأساليب العمل، والضغط على التكاليف واستبعاد كل أشكال الهدر والضياع والإسراف في جميع المجالات، بهدف تحقيق الكفاءة وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة السعرية وتعزيز مكانتها في السوق.

2) الجودة: هي مجموع الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة للعملاء، وتعد مقياس للتميز أو حالة الخلو من العيوب، وتحقق عن طريق الالتزام بمعايير قابلة للقياس.

3) الوقت: تركز الكثير من المؤسسات على الوقت كمصدر لتحقيق السبق التنافسي، من خلال تقليص الوقت المستغرق بين استلام طلب العميل وتلبيته، التسليم بالوقت المحدد، سرعة تقديم منتج جديد إلى السوق، وتخفيض زمن دورة التصنيع.

4) المرونة: هي قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع مختلف التغييرات في محيطها الداخلي والخارجي، وقدرتها على إجراء تغييرات في مزيج المنتجات، حجم الإنتاج أو تصميم المنتجات بهدف الاستجابة لمتطلبات السوق ومواجهة المنافسة.

5) الإبداع: هو عملية توليد الأفكار، وتصميم منتجات وعمليات جديدة ومبتكرة... والإبداع ليس نشاطاً فردياً بل عملية كلية تتضمن عمليات فرعية مترابطة، فهو ليس فكرة جديدة ولا ابتكار جهاز جديد ولا تطوير سوق جديد، ولكنه كل هذه الأشياء في أسلوب متكامل.

المطلب الرابع: المنهج المستخدم وحدود الدراسة وصعوباتها

الفرع الأول: المنهج المستخدم في البحث

المنهج هو الأسلوب الذي يختاره الباحث من بين عدة أساليب علمية (مناهج) بما يتناسب مع موضوع بحثه وإشكاليته المطروحة، وينطوي على مجموعة من الإجراءات والأدوات ويتبع خطوات محددة من أجل الوصول إلى حلول أو بعض النتائج بشأن إشكالية البحث. وفي إطار هذه الدراسة تم اختيار المنهج الوصفي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة حول هذه الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. وفي هذا السياق يعرف المنهج الوصفي على أنه: "وصف دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها

من خلال منهجية علمية للحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما يحقق أهداف البحث وفرضياته¹.

يعد المنهج الوصفي الأنسب لموضوع هذا البحث، فمن خلاله يمكن دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا بما يساعد على فهم وتفسير العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة "إعادة هندسة العمليات الإدارية" و"تنافسية المؤسسة"، ومن ثم الوصول إلى استنتاجات وتعميمات وتطوير الواقع المدروس، ويستخدم في ذلك مختلف الأساليب سواء الكمية أو الكيفية للتعبير عن هذه العلاقة وتفسيرها. كما تم الاستعانة بتقنية دراسة الحالة التي تعتبر أحد أساليب البحث والتحليل الوصفي تزود الباحث ببيانات كمية وكيفية، ولا تستهدف عادة الوصول إلى تعميمات حول المجتمع الكبير، وإنما تفيد نتائجها في فهم الواقع فهما مفصلا ثم الاستفادة منه في فهم الحالات المماثلة. وتشير دراسة الحالة إلى كيفية الحصول على المعلومات متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع والتي تتنوع بين تقنيات مباشرة تتمثل في الملاحظة في عين المكان، المقابلة، الاستقصاء، التجريب، وتقنيات غير مباشرة تتمثل في تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات². وفي إطار هذه الدراسة تم اعتماد دراسة الحالة المتعددة المواقع لكن ضمن نفس القطاع وهو قطاع الطحن بولاية بسكرة بثمانية مؤسسات، مما يسمح بفهم أعمق للظاهرة المدروسة، ومن ثم اختبار الفرضيات والوصول إلى تمثيلات جيدة للعلاقة بين متغيري الدراسة.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

يحتاج الوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة توضيح معالم البحث والحدود التي يجب أن يتحرك فيها، إذ أن هذا التحديد يجنب الباحث التعميمات المبالغ فيها أو الوصول إلى نتائج تتعدى حدود البحث مما يكلفه الكثير من الوقت والجهد، وقد تم إنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- 1- الحدود النظرية: تحاول هذه الدراسة الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وتنافسية المؤسسة، من خلال التحليل العلمي والتركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة.
- 2- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية داخل حدود قطاع الطحن بولاية بسكرة بثمانية مؤسسات.
- 3- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة الميدانية كافة الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة.
- 4- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر سبتمبر 2015 إلى غاية شهر فيفري 2016، حيث بدأت الباحثة بزيارة المؤسسات محل الدراسة لجمع البيانات والمعلومات التي تحتاجها، من خلال توزيع الاستبانات ثم إجراء مقابلات استهدفت بعض الإطارات لاستكمال الجوانب التي لم تتمكن من تغطيتها عن طريق الاستبيان الموزع.

¹ المرجع نفسه، ص: 179.

² أنجريس، مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص: 107.

الفرع الثالث: صعوبات الدراسة

- يحتاج كل بحث علمي إلى جهد ووقت للإلمام بمختلف جوانب الموضوع وجمع المعلومات التي يحتاجها، وعلى غرار باقي الباحثين واجهت الباحثة العديد من الصعوبات عند انجاز هذا البحث، نذكر أهمها:
- 1- قلة المراجع خاصة باللغة العربية التي تتناول إعادة هندسة العمليات الإدارية نظرا لحدثة هذا الموضوع؛
 - 2- الوقوع في مشكلة التكرار التي ميزت أغلب المراجع العربية التي تطرقت لموضوع إعادة الهندسة بشكل عام، نظرا لاعتمادها الكبير على المرجع الأصلي وهو كتاب مايكل هامر وجيمس شامبي، وهذا ما أثر سلبا على إثراء الجانب المعرفي للموضوع؛
 - 3- عدم وجود مؤسسات طبقت عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية بالشكل المتعارف عليه علميا سواء على المستوى المحلي أو الوطني، مما أدى إلى الاكتفاء بدراسة استطلاعية لآراء الإطارات وتوجهاتهم حول أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة بدلا عن الدراسة التشخيصية؛
 - 4- طبيعة التعامل مع بعض المؤسسات محل الدراسة التي تميزت في غالب الأحيان بالريبة وعدم الارتياح؛
 - 5- صعوبة فهم المبحوثين لبعض المصطلحات الواردة في الاستبانة؛
 - 6- عدم الحصول على التسهيلات الكافية لإجراء الدراسة الميدانية، أين تعرضنا للرفض من طرف البعض، والتماطل في منح الموافقة بالنسبة للبعض الآخر، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات التي استقر اختيارنا عليها، لم نجد عند البعض منها المساعدة الكافية والتسهيلات اللازم لإجراء المقابلات مثلما وجدناه في مؤسسات أخرى؛
 - 7- عدم تعاون بعض الإطارات ورفضهم المشاركة نهائيا وعدم استلام الاستبانة.

المطلب الخامس: مصادر وطرق جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تستند الدراسات الكمية أو النوعية إلى بيانات ومعلومات أولية يجمعها الباحث ويعدها بنفسه، وأخرى ثانوية يستقيها من التقارير والوثائق التي يعدها غيره، وعلى هذا الأساس يوجد نوعين من المصادر لجمع البيانات هي المصادر الأولية (Primary Source) والمصادر الثانوية (Secondary Source).

أولا: مصادر البيانات والمعلومات الأولية

البيانات الأولية هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها بنفسه عن طريق الاتصال المباشر بمفردات مجتمع الدراسة أو ما يعرف بالعمل الميداني باستخدام أسلوب المسح الشامل أو أسلوب العينة¹، وتتصف مصادر هذه البيانات بالموثوقية لكون الباحث على إطلاع بكيفية جمعها ومصادرها. وفي إطار هذه الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة عن طريق الاستبانة بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع بعض

¹ الزوكة، محمد خميس، رمضان، محمد إبراهيم، الإحصاء والأساليب الكمية في العلوم الإنسانية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص:

الإطارات، بهدف الإحاطة بموضوع الدراسة والحصول على معلومات إضافية تساعد في تفسير النتائج المتوصل إليها بعد تحليل محاور الاستبانة.

ثانياً: مصادر البيانات والمعلومات الثانوية

يطلق على مصادر البيانات الثانوية "اليد الثانية" كون الباحث يقوم بتحليل بيانات موجودة مسبقاً بشكل مختلف أو يسعى إلى الإجابة على تساؤلات أخرى¹، وتتمثل هذه المصادر في الكتب، الملتقيات، الدوريات، المنشورات، الرسائل الجامعية، المقالات، الانترنت، المصادر الإحصائية الرسمية... وفي هذه الدراسة تم الاعتماد بدرجة كبيرة على المقالات والكتب المتعلقة بالمفاهيم التالية: إعادة الهندسة، التنافسية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، التغيير...، حيث تم الاطلاع على عدد كبير من المراجع واستخدم منها ما يفيد هذه الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر؛ فتعدد المصادر يسمح بتقديم تقييم أعمق للظاهرة المدروسة.

الفرع الثاني: طرق جمع البيانات والمعلومات

يمكن استخدام عدة طرق أو أدوات لجمع البيانات الأولية منها الاستبانة، المقابلة، الملاحظة وتحليل المحتوى... وفي إطار هذه الدراسة تم استخدام أداتين للبحث هما الاستبانة كأداة رئيسية والمقابلة كأداة مكملة للتمكن من الحصول على البيانات من مصادرها وتدعم نتائج تحليل محاور الاستبانة.

أولاً: الاستبانة (Questionnaire)

الاستبانة تعد من أكثر الأدوات استعمالاً في البحوث العلمية، وتعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات والمعلومات حول ظاهرة أو موقف أو مشكلة معينة، تتطوي على عدد محدد من الأسئلة المكتوبة، توجه إلى عينة ممثلة لمجتمع البحث للحصول على إجابات تعكس آراءهم واتجاهاتهم حول أسئلة البحث². وفي إطار هذه الدراسة تم استخدام الاستبانة بهدف استقصاء آراء واتجاهات إطارات مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن والكشف عن مستوى وعيهم بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين التنافسية، وتضمنت الإستبانة 74 عبارة موزعة على ثلاثة محاور، مع الإشارة إلى أنه تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي.

ثانياً: المقابلة

تعتبر المقابلة واحدة من الطرق النوعية لجمع البيانات والمعلومات، هي عبارة عن تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال محادثة أو حوار بين الباحث والمبحوث، يشرح فيه الباحث الغرض من المقابلة للوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة على ضوء أهداف بحثه، وتضم المقابلة مجموعة من الأسئلة والإيضاحات المطلوب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه، وهي على ثلاثة أنواع؛ مقابلات مهيكلة، نصف مهيكلة وغير مهيكلة³. وفي إطار هذه الدراسة تم إجراء مقابلة غير مهيكلة استهدفت بعض

¹ أبو زيد، محمد خير سليم، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS (Version 15-16). دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 30.

² الجابوري، حسين محمد جواد، مرجع سابق، ص: 148.

³ نفس المرجع، ص: 156.

الإطارات في المؤسسات محل الدراسة، من أجل الحصول على بعض المعلومات التي تفيد في تحليل وتفسير النتائج، وخلال المقابلة تم التسجيل الكتابي للمعلومات تفاديا لضياها.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والمعلومات

للإجابة على أسئلة البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته واختبار الفرضيات، تم استخدام العديد من الأساليب إحصائية المستخرجة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS*.V20) تتمثل فيما يلي:

1- معامل الارتباط (Pearson): لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاو الاستبانة، والتأكد من الصدق البنائي ومدى ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تقيسه.

2- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): بغرض معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

3- تحليل الانحدار البسيط (Regression Simple): يوضح مقدار ما يفسر المتغير المستقل من التغير الذي يحدث في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة.

4- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): يقيس درجة الثبات الداخلي لأداة الدراسة، فإذا كان المعامل أقل من (0.06) فهو ضعيف، في حين إذا كان في حدود (0.70) فيعتبر مقبولا، أما إذا كان أكبر من (0.70) يعتبر جيدا، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان أفضل. ويعكس معامل الثبات مدى التطابق الذي تقدمه النتائج المتحصل عليها نتيجة لتطبيق الاختبار مرات عديدة على ذات الأفراد، ويعد الاختبار ثابتا إذا كان يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره.

5- معامل صدق المحك لقياس صدق أداة الدراسة.

6- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): تستخدم لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، بالإضافة إلى ترتيب فقرات الاستبانة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

7- تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

8- اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test): يستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين تعزى لاختلاف عامل الجنس.

9- اختبار (Kurtosis et Skewness): لاختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

10- معامل التضخم (VIFs): لاختبار الارتباط الذاتي بين أبعاد المتغيرات المستقلة عن طريق معامل التضخم (Inflation Factors Variance)، ويجب أن تكون قيمته أقل من 10 وفترات السماح (Tolerances) يجب أن تكون قيمتها أكبر من (0.1).

* SPSS: Statistical Package for Social Science

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في إطار إعداد هذه الدراسة اطلعت الباحثة على عدد كبير من الدراسات التي تناولت بالتحليل أحد جوانب الموضوع أو تقاطعت معه، حيث يسمح الإطلاع على ما توصل إليه الباحثين بإثراء فكر الباحث واستثرائه والوقوف على الثغرات والنقائص التي لازالت دون بحث، والتعرف على المفاهيم التي تم تحديدها والنظريات التي صيغت في ميدان بحثه، إضافة إلى ذلك الإطلاع على المراجع العلمية التي اعتمدت عليها تلك الدراسات، والاستفادة من أدوات جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها والنتائج المتوصل إليها. وفيما يلي سيتم عرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية مرتبة حسب تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث موزعة على ثلاثة محاور، ومن ثم التعقيب عليها وتحديد أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وتبسيط الضوء على الإضافة التي قدمتها هذه الأخيرة، ثم تحديد مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية

تتمثل الدراسات التي اعتمدت عليها الباحثة والمتعلقة بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدراسات التالية:

1-دراسة:

T. Davenport, J. Short, The New Industrial Engineering Information Technology And Business Process Redesigning (1990)¹.

هدفت دراسة (T. Davenport et J. Short) إلى البحث في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات الأعمال، حيث أجرت بحث على تسعة عشر شركة، واختارت كعينة للدراسة خمسة شركات وقامت بإعادة تصميم جوهرية لعملياتها. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- (1) تقديم مدخل من خمس خطوات لإعادة تصميم العمليات بواسطة تكنولوجيا المعلومات من تجارب الشركات التي تم دراستها بعد تبني مدخل إعادة هندسة عمليات الأعمال؛
- (2) تحديد أنواع العمليات الأساسية والدور الرئيسي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في كل نوع من هذه العمليات؛
- (3) تحديد القضايا الإدارية الهامة التي تظهر عند استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم عمليات الأعمال.

¹Tomas Davenport, J. Short, The New Industrial Engineering Information Technology And Business Process Redesigning. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Cambridge, 1990. (Sur sit)

<http://www.dspace.mit.edu/bitstream/handle/...1/.../newindustrialeng00dave>. Consulté le: 13/01/2016

2-دراسة:

Cornet Annie, Le Reengineering Face à ses Contradictions, Intégrer l'humain au Centre du Processus (1998)¹.

هدفت دراسة (Cornet Annie) إلى إجراء تحليل ونقد لنموذج إعادة هندسة العمليات، خاصة أن تطبيق هذا الأسلوب الإداري ظهر محفوفًا بالمخاطر في السنوات الأولى من بدايته سواء من ناحية التطبيق أو الآثار المترتبة عنه، وبعد الدراسة التحليلية للمفاهيم النظرية المتعلقة بإعادة الهندسة، والإطلاع على الدراسات التجريبية لتطبيقها بغرض تقييم آثارها ونتائجها، قامت الباحثة بإجراء دراستين ميدانيتين لتحديد التناقضات والمفارقات الناتجة عن تطبيق إعادة الهندسة، ومن ثم تسليط الضوء على صعوبات وعوامل فشل هذه العملية، وتم تطبيق الدراستين في مؤسستين، الأولى طبقت إعادة الهندسة لعملية الطلب إلى غاية التسليم، والثانية قامت بإعادة التنظيم لعملية إنتاجية معينة. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

(1) عملية التفكيك وإعادة التشكيل في المؤسستين لم تكن محايدة ولا موضوعية، واعتمدت على القوى الداخلية والخارجية للمنظمة؛

(2) لا يمكن تحليل عملية التغيير على أنها عملية تتابعية ومتوافقة؛

(3) مقاومة الموارد البشرية لمشروع إعادة الهندسة ليست مقاومة للتغيير في حد ذاته وليست سوء فهم لعقلانيته، بل هي مقاومة لطرق هذا التغيير ولآثاره وللتناقضات الناتجة عن تطبيقه.

3-دراسة: الكساسبة، محمد ماضي عثمان، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن) (2004)².

هدفت دراسة (الكساسبة محمد ماضي عثمان) إلى معرفة درجة تأثير تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة على العمليات التي تم إعادة هندستها، بغية بناء نموذج للدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف واختبار صحة الفرضيات قام الباحث بتصميم استبانة موجهة إلى مديري ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) نسبة (63%) من شركات المبحوثين قد نفذت برامج إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها و(28.3%) تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها؛

(2) العمليات التي تمت إعادة هندستها (المتغير التابع) ترتبط بالمتغيرات المستقلة التالية:

- قواعد بيانات مشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم الخبيرة؛
- قدرات التكامل؛

¹Cornet Annie, Le Reengineering Face à ses Contradictions, Intégrer l'humain au Centre du Processus. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Département de Gestion, Faculté d'Economie de Gestion et de Sciences Sociales, Université de Liège, Belgique, 1998.

² الكساسبة، محمد ماضي عثمان، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن). أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات، عمان، الأردن، 2004.

- (3) هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى اختلاف أعمار المبحوثين وخبراتهم العملية ومستوياتهم الإدارية؛
- (4) هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات، والعمليات التي تم إعادة هندستها تعزى إلى اختلاف الحجم ومراحل إعادة الهندسة في شركات المبحوثين. وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها استوحى الباحث نموذجاً لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن وأوصى بتبنيه.
- 4- دراسة: خليل، عطا الله ورا، دور هندسة العمليات الإدارية في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير (2008)¹.

هدفت دراسة (خليل عطا الله ورا) إلى عرض مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومفهوم إدارة التغيير وبيان أهم مرتكزاتهما وأهم الاستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير، بالإضافة إلى عرض بعض التجارب المعتمدة على الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والفوائد التي حققتها، وتحديد كيف يمكن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتبارها إحدى الآليات التي تستوجب العمل بالخطط الإستراتيجية للتوصل إلى نموذج جديد يساهم في خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- (1) هناك إمكانية تخفيض حقيقي وجوهري في مجال التكلفة شريطة أن تعتمد الشركات على مدخل إعادة هندسة العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية كجوهر لإعادة التغيير؛
- (2) يوجد إدراك ووعي لدى إدارة الشركات ومؤسسات القطاع الخاص في الأردن بأهمية إعادة هندسة العمليات؛
- (3) تتغير الشركات التي تطبق إعادة الهندسة تغيراً جذرياً في كافة الجوانب التقنية والاقتصادية والإدارية؛
- (4) استخدام أسلوب إعادة الهندسة في الشركات الأردنية، يؤدي إلى تقليل التكاليف المادية للأعمال الإدارية كنتيجة للتخلص من بعض النشاطات الإضافية وغير الضرورية؛
- (5) استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات أدى إلى تطوير الأداء المالي للشركات المبحوثة، الأمر الذي انعكس على قدرتها على الاستمرار في السوق والمحافظة على حصتها السوقية وزيادتها؛
- (6) استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات يتطلب تغيرات في هيكل نظام التكاليف وإتباع نظم متطورة، وضرورة وجود نظم معلومات إدارية ومحاسبية لتمكين إدارة الشركات من توظيف نظام التكاليف في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة؛
- (7) يوجد تأثير لمحددات إدارة التغيير على العلاقة بين هندسة العمليات وخفض التكاليف.

¹ خليل، عطا الله ورا، دور هندسة العمليات الإدارية في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير. ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2008.

5-دراسة: قاسمي، كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج (2010)¹.

هدفت دراسة (قاسمي كمال) إلى تحديد إمكانية تطبيق إعادة الهندسة كمدخل تغيير على نظم إدارة الجودة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلوغ مستويات الجودة الشاملة، وتم اختيار عينة مكونة من 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية ناشطة على مستوى ولاية برج بوعرييج، وقامت هذه الدراسة باختبار مجموعة من الفرضيات، تمحورت حول مدى إدراك الطبقة الإدارية في المؤسسات محل الدراسة لمتطلبات إدارة التغيير، ودرجة استعدادها لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى دراسة تأثير العوامل الشخصية لمفردات العينة على إدراكهم لمتطلبات إدارة التغيير وتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة إمكانية اعتماد إعادة الهندسة كمدخل للتغيير في المؤسسات المبحوثة ومدى ارتباط ذلك بالعوامل الشخصية للإطارات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- (1) نسبة كبيرة من الإطارات يدركون متطلبات الإدارة الفاعلة للتغيير، مع وجود استعداد لتبني بعض مبادئ إدارة الجودة، ورفض فكرة التغيير الجذري وفق مدخل إعادة الهندسة؛
- (2) رغم قابلية البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإحداث التغيير وتطوير أنظمة الجودة، إلا أن الإطارات غير مقتنعين بتبني مدخل إعادة الهندسة وإحداث التغيير الجذري وقبول فكرة الاعتماد على مدخل التغيير التدريجي؛
- (3) تأثير العوامل الشخصية للإطارات بدرجات متباينة على مستوى إدراكهم لمتطلبات إدارة التغيير الناجحة، ومدى الاستعداد لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير، خاصة بالنسبة لعاملي السن والخبرة المهنية، عاملي الوظيفة وحجم المؤسسة وعامل المستوى التعليمي؛
- (4) يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص إدراكهم لمتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير، وهذه الفروق خاصة بمتغيري السن والخبرة المهنية؛
- (5) هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص استعدادهم لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذه الفروق كانت واضحة أكثر بالنسبة لمتغير السن ثم الوظيفة، حجم المؤسسة والخبرة المهنية؛
- (6) هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير، وقد كانت هذه الفروق دالة أكثر بالنسبة لمتغير السن ثم الخبرة وحجم المؤسسة وفي الأخير المستوى التعليمي والوظيفة.

¹ قاسمي، كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010.

6-دراسة: محبوب، مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة) (2013)¹.

هدفت دراسة (محبوب مراد) إلى عرض مفهومي إعادة الهندسة الإدارية وجودة الخدمات المصرفية، وتوضيح العلاقة بينهما، ومتطلبات تحسين مستوى الجودة بهدف مواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، واختارت كدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة- الذي طبق مدخل إعادة الهندسة، وسعى الباحث إلى الإطلاع على هذه التجربة، والوقوف على تحسين مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك. وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- (1) تهتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بكيفية أداء الأعمال، وليس كيفية تنظيم المنظمات، وذلك من خلال تغيير الوظائف والمهام، الهياكل التنظيمية، وتغيير سلوك العاملين، وعليه يعتبر الجانب الإجرائي لسير العمليات الإدارية أساس إعادة الهندسة الإدارية ويتمحور حوله باقي الجوانب الأخرى؛
- (2) تعتبر إعادة الهندسة الإدارية ضرورة فرضتها معطيات الواقع، كتغير رغبات واحتياجات الزبائن بشكل سريع نتيجة لتأثرها بالابتكارات التكنولوجية الحديثة، وبروز تحديات جديدة في مجال العمل المصرفي مثل حوكمة المؤسسات وإعادة الهندسة المالية؛
- (3) تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تركيزها على الابتكار والإبداع والتغيير الجذري، خاصة وأنه من الصعب تمييز الخدمات المصرفية وحمايتها من التقليد، أو إيجاد براءات اختراع لها نظرا لعدم وجود مقاييس معيارية لتحديد نوعيتها؛
- (4) موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تعكس الجانب التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية جاءت كلها عالية أو عالية جدا، مما يدل على وجود تنسيق بين الوحدات الإدارية، وتحول في الأعمال من إدارات وظيفية إلى فرق عمل، وأن إنجاز المعاملات المصرفية تشارك فيه وحدات تنظيمية أقل، وأن هناك دمج للعمليات الإدارية التي تخدم نفس الهدف؛
- (5) موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تعكس الجانب الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية جاءت كلها عالية؛
- (6) موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تعكس الجانب التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية، جاءت كلها عالية؛
- (7) يعتبر البعد الإجرائي أكثر أبعاد إعادة الهندسة الإدارية تأثيرا في جودة الخدمة المصرفية بمعدل ارتباط (0.840)، يليه البعد التنظيمي بمعدل ارتباط (0.778)، وأخيرا البعد التكنولوجي بمعدل ارتباط (0.594).

¹ محبوب، مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بتنافسية المؤسسة

تمثلت الدراسات المتعلقة بتنافسية المؤسسة التي اعتمدت عليها الباحثة في الدراسات التالية:

1- دراسة: غول، فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية) (2005)¹.

هدفت دراسة (غول فرحات) إلى التعمق في دراسة مفهوم التنافسية، وتحديد مؤشرات قياسها وأهم مكوناتها، وتحليل المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، وتحديد العناصر أو المهارات التي من شأنها أن تسمح لها بتحسين تنافسياتها محليا وعالميا ومنه ضمان البقاء والاستمرارية والنمو في سوق تميزه المنافسة الشرسة. وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- (1) تعتبر التنافسية محصلة لمجموعة من القوى (داخلية وخارجية) تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، والوصول إلى الأهداف المنشودة من ربحية واستقرار ونمو واستمرارية وتحسين مركزها التنافسي، ويتحقق ذلك عن طريق اليقظة البيئية (محليا ودوليا)؛
- (2) يتم تنمية تنافسية المؤسسة من خلال اكتساب مزايا تنافسية متنوعة تعطي للمنتجات خصائص ومواصفات تجعلها متفوقة ومتميزة عن منتجات المنافسين، إما عن طريق تدنية تكاليفها أو تمييز منتجاتها؛
- (3) تعتبر حلقة القيمة (سلسلة القيمة) من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال الفحص الدوري لمختلف نشاطاتها ومعرفة مدى الترابط فيما بينها، مما يمكن المؤسسة من استخلاص مصادر التكلفة من جهة ومصادر الميزة التنافسية من جهة أخرى (النشاطات الأساسية والنشاطات الداعمة)؛
- (4) تواجه المؤسسة في عصر العولمة تحديات كبيرة، وهو ما أتاح لها فرص كثيرة من جهة وتهديدات من جهة أخرى، وفرض عليها التزود بأسلحة جديدة للتنافس وتحقيق التميز التنافسي في السوق؛
- (5) يلعب الإبداع دورا جوهريا في تنمية تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال البحث والتطوير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك من برامج وميزانيات وتحفيزات مادية ومعنوية.

2- دراسة:

Selma Katlane Ben Mlouka, Processus de Compétitivité Facteur et Evaluation Application aux entreprises Tunisiennes (2007)².

هدفت دراسة (Selma Katlane Ben Mlouka) إلى تحليل عملية خلق الميزة التنافسية للمؤسسات وتحديد عوامل النجاح الأساسية؛ المساهمة في تقديم الإطار المفاهيمي للتنافسية المرتبط بالمحيط، المؤسسة والمنتج؛ إنشاء مؤشرات التنافسية وهي الحاسمة في تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها الحاليين أو المحتملين؛ وصف مختلف المستويات من حيث عوامل التنافسية المتميزة؛ تحديد ما يميز المؤسسة وجعلها

¹ غول، فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية). أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

²Selma Katlane Ben Mlouka, Processus de Compétitivité Facteur et Évaluation Application aux entreprises Tunisiennes. 5^e Congrès International de l'académie de l'entrepreneuriat, Faculté des Sciences Economique et de Gestion, La Marsa, Tunis, 2007. (Sur Site) https://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/.../katlane_ben_mlouka_Selma.pdf. Consulté le: 15/01/2016

- قوية التنافسية مقارنة بمؤسسات متوسطة أو ضعيفة التنافسية؛ التعرف على العوامل الأساسية للنجاح ومن ثم تحديد الاستراتيجيات المناسبة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- (1) تعتبر المؤسسة ذات قدرة تنافسية عالية عندما تمتلك مزايا على أساس بنيتها التحتية والسياسة التنافسية؛
 - (2) الدور البارز للتكنولوجيا، إبداع العمليات، مراقبة الجودة وإنتاجية التجهيزات؛
 - (3) دور المدخلات في خلق اقتصاديات الحجم ومرونة عمليات الإنتاج والتوزيع؛
 - (4) المؤسسة التنافسية هي القادرة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم، لكن في نفس الوقت فإن متابعة تطور المحيط يمكنها من تنويع قدراتها الإنتاجية، تعديل عمليات الإنتاج، تغيير تشكيلة المنتجات، الحصول على الكفاءات والموارد مما يسمح لها بتموقع أفضل مقابل تغييرات الطلب التي يصعب التنبؤ بها؛
 - (5) اجتماع اقتصاد الحجم والمرونة يؤدي إلى ضمان تنافسية قوية على مستوى المنتج عن طريق احترام الآجال وتحقيق الجودة والإبداع؛
 - (6) المؤسسة متوسطة التنافسية عليها الالتحاق بمرتبة الأقوياء، ولتحقيق ذلك يجب إعادة الهيكلة على مستوى العوامل المرتبطة بالخبرة؛
 - (7) التأهيل والتعلم يؤديان إلى تطوير كفاءات مميزة في المؤسسة.

3-دراسة: حباينة، محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية (2007)¹.

هدفت دراسة (حباينة محمد) إلى تسليط الضوء على المعرفة من المنظور الاقتصادي، وحاولت أن تبين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة وخاصة المعرفة الصريحة الممثلة للرأسمال الهيكلي، وكيف تساهم في إنشاء قيمة مضافة تدعم بها المؤسسة مزاياها التنافسية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على انتقال المعرفة وغيرها من مكونات الرأسمال الهيكلي ودوره في تطوير وتحسين أداء الموظفين وتحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الجزائرية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- (1) الأهمية البالغة للرأسمال الهيكلي في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، فالاستثمار في المعرفة والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري ومن ورائه رأسمالها الهيكلي، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية؛
- (2) تعتبر القدرة على الابتكار العامل الأول لاحتفاظ المؤسسة بمكانتها بين المؤسسات المنافسة؛
- (3) يحظى التعلم في المؤسسات بالاهتمام الواسع، حتى أصبح وجه العملة المكافئ للابتكار، حيث أنه لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون ترسيخه عن طريق التعلم، الذي يحول الابتكار إلى نمط معرفي ومهارات، بالإضافة إلى دوره في نشر المعرفة الكامنة في رؤوس العمال ومن ثم تحقيق التميز للمؤسسة؛

¹ حباينة، محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

- (4) نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات لها دور رئيسي في تحسين كفاءة وسرعة أداء الأعمال، فكلما انخفض وقت أداء الأعمال انعكس ذلك إيجاباً على تكلفة الأجور، أي أن هناك علاقة عكسية بين وقت أداء الأعمال وتكلفة الأجور، وهذا يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة التكلفة الأقل؛
 - (5) تساهم نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسات بشكل جوهري في تسهيل وتحسين العمل، مما ينعكس إيجاباً على مزاياها التنافسية؛
 - (6) المسيرين لا يقومون بدورهم في تشجيع العمال على إقامة حلقات نقاش حول العمل، كما أنهم لا يحفزون العمال القدامى على تحويل معارفهم وخبراتهم للعمال الجدد؛
 - (7) المؤسسات محل الدراسة لا تخصص أي مكافأة مادية لمن يساهم في تعليم الآخرين، كما أن العمال لا يقومون بدورهم في تحويل المهارات والخبرات لزملائهم، ويعتبرون أن الخبرة والمعرفة التقنية للعمل التي يمتلكونها هي مصدر تميزهم ووسيلة لقطع طريق الترقية أمام زملائهم؛
 - (8) تعتمد المؤسسات على هياكل تنظيمية ملائمة ومساعدة لعملية انتقال المعارف والخبرات بين مختلف الأقسام، كما أن الإدارة تقوم بواجبها من ناحية تحسين إجراءات العمل لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وهذه التحسينات تساهم في زيادة كفاءة العمل؛
 - (9) تساعد الهياكل التنظيمية المتوفرة في المؤسسات على انتقال المعرفة بين العمال وفهم وتطبيق وتحسين إجراءات العمل.
- 4-دراسة: بوحرودة، فتيحة، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف) (2012)¹.
- انطلقت دراسة (بوحرودة فتيحة) من افتراض أساسي هو اعتبار الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسة، وقامت بدراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف بهدف إبراز الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ دراسة سلوك مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، واتجاه تطبيق مفاهيم الإدارة بالجودة الشاملة وأبعاد التنافسية؛ وفي إطار هذه الدراسة وجهت استمارة بحث إلى مسيري هذه المؤسسات للحصول على البيانات والمعلومات التي تعكس مدى إدراكهم لأهمية الإدارة بالجودة الشاملة في ترقية وتحسين التنافسية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- (1) المستوى الأمثل للجودة يقابله مستوى أدنى من التكاليف، وبذلك فالجودة عامل لزيادة العوائد وتحقيق الأرباح على المدى البعيد؛
 - (2) توجد علاقة ترابطية بين إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات (ISO 9001)، ويمثل هذا الأخير القاعدة الأساسية التي تساعد على تطبيق مفاهيم الإدارة بالجودة الشاملة؛

¹ بوحرودة، فتيحة، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف). أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.

- (3) ترتبط التنافسية بشكل جوهري بمدى اكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية تمكنها من التعامل مع المنافسة، كما أن استدامة المزايا التنافسية وتطويرها يضمن للمؤسسة ديمومة موقعها التنافسي؛
 - (4) تعتبر الجودة الشاملة وفق مقارنة إستراتيجية السبيل الأساسي لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في بيئة الأعمال؛
 - (5) يؤكد المنظور الاستثماري للجودة الشاملة فعاليتها في تحقيق أبعاد تنافسية هذه المؤسسات وشموليتها لمختلف مجالات التنافس الأخرى.
- 5-دراسة: العابد، لزهري، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. (2012)¹.

هدفت دراسة (العابد لزهري) إلى تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وكيفية تحسينها بتنمية الكفاءات وترقية الإبداع في ظل تغيرات المحيط، وعرض بعض النماذج والنظريات، وبشكل خاص نظرية الموارد والكفاءات ومفاهيم حول الإبداع والتحالفات الإستراتيجية، وفي الجانب التطبيقي أشارت إلى العقائد وكيفية إنشائها، وإلى بعض الجهود التي قام بها الإتحاد الأوروبي وفرنسا كأحد الدول المنتمية إليه في مجال دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم أسقطت بعضا من هذه الجهود على الجزائر. وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- (1) يمكن تحسين التنافسية عن طريق التركيز على تنمية الكفاءات وترقية الإبداع، والبداية يجب أن تنطلق من المؤسسة في حد ذاتها ثم على مستوى الصناعة في إطار التحالفات الإستراتيجية وسياسات العقائد، وأخيرا على مستوى الدولة بالاعتماد على برامج التأهيل ومختلف سياسات دعم قطاع الأعمال؛
- (2) الإتحاد الأوروبي يركز في دعمه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحسين الكفاءات الفردية والاهتمام بالمقاولاتية والكفاءات الجماعية وبوضعه لبرامج تدريبية ودورات تكوينية، كما يركز على تطوير وترقية الأنشطة الإبداعية؛
- (3) تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممثلة في قطاع الأعمال تحكمها عوامل من المحيط الداخلي تتمثل في بناء الكفاءات داخل سلسلة القيمة، وقد كان لها بالغ التأثير في التنافسية، ثم يليه قدرة قطاع الأعمال على استخدام التكنولوجيا الحديثة باعتبارها متغير من المحيط الخارجي الخاص، وأخيرا جودة النظام التعليمي كمتغير من المحيط الخارجي العام؛
- (4) التنافسية تحكمها متغيرات مترابطة، ومن بينها جهود البحث والتطوير والإنفاق عليهما، ودخول المؤسسات في روابط شراكة مع مؤسسات البحث والتطوير، وهو ما يدل على أن التنافسية تحكمها متغيرات من المحيط الداخلي ومن المحيط الخارجي العام والخاص، وأكثرها تفسيراً هي التي لها علاقة بالكفاءات والإبداع؛

¹ العابد، لزهري، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.

(5) يمكن الحكم على تحسن تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال زيادة مساهمتها في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة؛

(6) رغم تحسن التنافسية التصديرية للجزائر إلا أن تنافسية الاستيراد غلبت عليها ما جعل التنافسية العامة في تراجع مستمر، وبالاتماد على المقارنة المكانية فالوضع التنافسي متدهور، حيث نسجل تراجع الجزائر مقارنة بدول المقارنة في مؤشر تنافسية قطاع الأعمال وكذا المتغيرات المفسرة له.

6- دراسة:

Abdulkareem S. Awwad, Adel A. Al Khattab, John R. Anchor, *Compétitive Priorities and Compétitive Advantage in Jordanian Manufacturing* (2013¹).

هدفت دراسة (Abdulkareem S. A., Adel A. Al Khattab et John R. A.) إلى اكتشاف العلاقة بين الأولويات التنافسية (النوعية، التكلفة، المرونة والتسليم) والايجابيات التنافسية للشركات في القطاع الصناعي الأردني، وكان مجموعها 88 مصنع إنتاجي تم إخضاعه للدراسة، وبعد تحليل النتائج التي أشارت إلى وجود علاقة مميزة بين كل من الأولويات التنافسية والايجابيات التنافسية. اقترحت هذه الدراسة أن تحديد وتعزيز هذه العلاقة يعتبر المفتاح الأساسي لأي شركة لكي تستمر في بيئة سريعة التغير، وبناء على ذلك فإن الاستراتيجيات العملية والتسويقية يجب أن تركز على الأولويات التسويقية لتحقيق التطوير، وكذا الحفاظ على الايجابيات التنافسية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) يحتاج أصحاب الشركات إلى التعامل مع أنواع مختلفة من الأولويات التنافسية لبناء إستراتيجية تصنيع قوية؛

(2) وجود علاقات قوية بين الأولويات التنافسية والايجابيات التنافسية، لذلك فإن أصحاب الشركات يحتاجون عند قيامهم بالتخطيط للعمليات وتحديد استراتيجيات التصنيع الأخذ بعين الاعتبار الآثار التالية:

- النوعية تؤثر بصورة إيجابية على إنشاء الايجابيات التنافسية؛
- إستراتيجية التكلفة تؤثر على إنشاء الايجابيات التنافسية؛
- يؤثر التسليم على إنشاء الايجابيات التنافسية؛
- المرونة تؤثر على الايجابيات التنافسية.

(3) الأولويات التنافسية الأربعة (المرونة، التكلفة، النوعية والتسليم) توجد غالبا في الصناعات التي تضمنتها عينة الدراسة، وهذا يوحي إلى أن المصنعين المختلفين يستعملون أولويات تنافسية نفسها كأساس للتنافس؛

(4) تؤدي المرونة دور السلاح التنافسي في أسطول أي شركة، وتعكس القدرة على التجاوب مع التغيرات المتعلقة باحتياجات المستهلك وتوقعاته، بالإضافة إلى أن المرونة تمنح الشركة القدرة على معالجة التغيرات في جدول التوصيل للعملاء وتقديم أجزاء جديدة أو منتجات جديدة بسرعة؛

¹ Abdulkareem S. Awwad, Adel A. Al Khattab, John R. Anchor, *Compétitive Priorities and Compétitive Advantage in Jordanian Manufacturing*. Journal of Service Science and Management, Volume 6, 2013. (Sur site) <http://www.scirp.org/journal/jssm>. Consulté le: 08/01/2016.

(5) الأولويات التنافسية مترابطة ومتكاملة وتلعب دوراً هاماً في إنشاء، تطوير وتدعيم الايجابيات التنافسية لأية شركة.

7- دراسة: الزبود، خالد محمد علي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية (دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية) (2014)¹.

هدفت دراسة (الزبود خالد محمد علي) إلى قياس وتحليل أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية؛ تحديد مستوى إدراك المبحوثين لمدى فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية؛ تحديد مستوى الأولويات التنافسية المتحققة؛ تحديد مستوى تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية. وقد اختار الباحث البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها 12 بنك كمجتمع للدراسة، أما عينة الدراسة فتمثلت في عينة قصدية من المديرين ورؤساء الأقسام في الإدارة العامة للبنوك المبحوثة وعددهم 185 مبحوث، وزعت عليهم الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- (1) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية بأبعادها (القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية، القيمة المحدث للمعلومات الإستراتيجية، الأداء الفردي للموظف، الأداء التنظيمي، استخدام النظام) في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية؛
- (2) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية (القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية، الأداء الفردي والأداء التنظيمي) في تحقيق أولوية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية؛
- (3) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية (القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية، الأداء الفردي والأداء التنظيمي) في تحقيق أولوية الجودة في البنوك التجارية الأردنية؛
- (4) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية (القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية، الأداء الفردي) في تحقيق أولوية المرونة في البنوك التجارية الأردنية؛
- (5) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية (القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية، الأداء الفردي) في تحقيق أولوية التسليم في البنوك التجارية الأردنية.

¹ الزبود، خالد محمد علي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية (دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية). رسالة ماجستير، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013/2014.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية وتنافسية المؤسسة

تمثلت الدراسات التي جمعت بين متغيري الدراسة "إعادة هندسة العمليات الإدارية" و"تنافسية المؤسسة" والتي اعتمدت عليها الباحثة في الدراسات التالية:

1- دراسة: دجلة، مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية (2007)¹.

هدفت دراسة (دجلة مهدي محمود) إلى التعرف على أهمية إعادة تصميم الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الأداء وتخفيض مستويات الرقابة وتحسين نظم الاتصال في منظمة من منظمات القطاع الصناعي العراقي وهي شركة واسط للصناعات النسيجية، بالإضافة إلى تحديد أثر إعادة تصميم الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الأداء وتخفيض مستويات الرقابة وتحسين نظم الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- (1) إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى تقديم خدمة سريعة إلى العملاء والإبداع والابتكار من خلال الأداء المتكامل لجميع العاملين في شركة واسط للصناعات النسيجية؛
- (2) إعادة تصميم العمليات يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق سرعة الاستجابة لطلب العميل وتشجيع الإبداع والابتكار في إدارة الوظائف والعمليات؛
- (3) تحسين مستويات الأداء يساهم في تقليص الوقت المخصص لتسليم الطلبية للعميل وتشجيع الابتكار والإبداع في الوظائف؛
- (4) يساهم تخفيض مستويات الرقابة في سرعة التسليم وتحقيق الإبداع والابتكار للشركة؛
- (5) تحسين نظام الاتصال يهيئ تدفقاً سريعاً للمعلومات مما يقلل من الوقت المخصص لتسليم الطلبيات ويزيد من القدرة على الإبداع والابتكار.

2- دراسة: الكساسبة، محمد مفضي، تأثير عمليات إعادة الهندسة على الأولويات التنافسية (دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن) (2007)².

هدفت دراسة (الكساسبة محمد مفضي) إلى تحليل تأثير عمليات إعادة الهندسة على الأولويات التنافسية واختارت شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن لتطبيق عليها، ودراسة وتحليل التأثير التي تحدثه إعادة هندسة بأبعادها الأربعة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التكنولوجيا والمهام على الأسبقيات التنافسية المتمثلة في التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع. وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- (1) إعادة الهندسة مفهوم متعدد الأبعاد، وهذا من شأنه أن يؤثر على الممارسات الإدارية في المنظمة، الأمر الذي يمكن أن يحقق نتائج ايجابية تنعكس على أبعاد التنافس في الشركات؛

¹ دجلة، مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية. مجلة التقني، المجلد 20، العدد 2، المعهد التقني، الجامعة التقنية الوسطى، الكوت، العراق، 2007.

² الكساسبة، محمد مفضي، تأثير عمليات إعادة الهندسة على الأولويات التنافسية (دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن). ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني المحكم حول التفكير الإداري الاستراتيجي في عالم متغير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، الأردن، 2007.

- (2) يمكن استخدام هذا المنهج لتغيير المنظمات في الدول النامية بشكل جذري؛
- (3) إعادة هندسة عملية تدفق الطلبات انعكست إيجاباً على أولويات التنافس، وقد يشير هذا إلى تحسين قدرة الشركات المبحوثة على السيطرة على جميع جوانب عملية تدفق الطلبات نتيجة لإعادة هندستها؛
- (4) إعادة الهندسة عملية المنتج انعكست إيجاباً على أولويات التنافس، ويشير هذا إلى قدرة الشركات المبحوثة على السيطرة على جميع الجوانب المتعلقة بتطوير المنتج، كما أن التأثير في جانب الأداء العملي الملموس يعد أسهل نسبياً من التأثير في الجوانب ذات الأبعاد القيمية والسلوكية؛
- (5) إعادة هندسة عملية خدمة الزبائن انعكست إيجاباً على أولويات التنافس؛
- (6) التوجه نحو الانتباه إلى العملاء ومعرفة احتياجاتهم ومحاولة إشباعها تأثراً بالاتجاهات الإدارية الحديثة، وتبني أسس أكثر انفتاحية على العملاء كمبدأ البدء من الخارج (Outside-in) عند التخطيط واستخدام استراتيجيات السحب بدلاً من الدفع لتحقيق مبدأ الإيصاء (Customization) وهذا من شأنه أن ينعكس على تحسين الجودة، وتسريع وقت التسليم، مما يؤدي إلى تحسين إدارة العلاقة مع العملاء ويخلق الولاء لديهم، ويسهم في تحقيق أولويات التنافس.

3-دراسة: خضير، علي فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية (دراسة حالة معمل الألبسة الجاهزة في النجف) (2013)¹.

هدفت دراسة (خضير علي فيروز) إلى عرض ومناقشة مدخل إعادة هندسة عمليات الأعمال ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، واختبار وتحليل العلاقات السببية بين عوامل نجاح إعادة الهندسة وأبعاد الميزة التنافسية في معمل الألبسة الجاهزة بالنجف، وصولاً إلى تدعيم قدرة المعمل على تحسين موقعه التنافسي في بيئة صناعية تتميز بسرعة التغيير. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- (1) تعد إعادة هندسة العمليات من الموضوعات المعاصرة التي حظيت باهتمام العديد من الأدبيات الإدارية لدورها في دعم قدرات منظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- (2) أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن التخطيط الاستراتيجي هو المتغير الأهم في نجاح تنفيذ إعادة هندسة العمليات تليه المتغيرات الأخرى، القيادة، تكنولوجيا المعلومات، التدريب ومرونة الهياكل على التوالي؛
- (3) أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن متغير الجودة هو البعد الأهم للمزايا التنافسية في المعمل تليه الأبعاد الأخرى المرونة، السرعة، والتكلفة على التوالي؛
- (4) حقق متغير القيادة الإدارية أعلى علاقة ارتباط ضمن أبعاد الميزة التنافسية المستدامة مجتمعة يليه متغير المرونة والتخطيط الاستراتيجي ثم التدريب وتكنولوجيا المعلومات؛

¹ خضير، علي فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية (دراسة حالة معمل الألبسة الجاهزة في النجف). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد السادس والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013.

(5) أظهرت نتائج الدراسة أن المعمل بحاجة إلى تطوير قدراته الإستراتيجية في جميع متغيرات وعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات فضلا عن أبعاد الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تمكنت الباحثة من تحصيلها اتضح أن هناك تنوعا في الأهداف والنتائج المتوصل إليها بتنوع الجوانب التي عالجتها، وأن أغلب هذه الدراسات إذا لم يكن كلها لم تتطرق بشكل مباشر للعلاقة بين متغيري الدراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية وتنافسية المؤسسة، باستثناء دراسة (محمد ماضي الكساسبة، 2007) وهي الدراسة الوحيدة التي تطرق إلى هذه العلاقة وانفتحت مع الدراسة الحالية في الكثير من النقاط منها أن لديهم نفس الهدف وهو تحليل التأثير الذي تحدثه إعادة الهندسة بأبعادها الأربعة على الأسبقيات التنافسية، وتحديد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بأربعة أبعاد هي الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التكنولوجيا والمهام وإجراءات العمل، كما اتفقت حول أبعاد تنافسية المؤسسة المتمثلة في الأسبقيات التنافسية وهي (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع).

تجدر الإشارة إلى أن أغلب الدراسات تناولت إعادة الهندسة بشكل عام باعتبارها متغيرا مستقلا أو تابعا كدراسة (الكساسبة محمد ماضي، 2004) ودراسة (قاسمي كمال، 2010)، ونفس الشيء بالنسبة للتنافسية كدراسة (فرحات غول، 2005)، دراسة (Selma Katlane Ben Mlouka، 2007) ودراسة (بوجرودة فتيحة، 2012). وذهبت بعض الدراسات إلى دراسة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات وأحد الأسبقيات تنافسية كدراسة (عطا الله وراد خليل، 2008) التي ركزت على علاقة إعادة الهندسة بقرارات تخفيض التكلفة، ودراسة (محبوب مراد، 2013) التي ركزت على علاقة إعادة الهندسة بتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية، كما اهتمت بعض الدراسات بالعلاقة بين إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية كدراسة (دجلة مهدي محمود، 2007) ودراسة (خضير علي فيروز، 2013)، في حين ركزت الدراسة الحالية على علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بتحسين تنافسية المؤسسة، وحسب إطلاع الباحثة فإن هذه الدراسة هي الوحيدة التي طبقت مدخل إعادة الهندسة بهدف تحسين التنافسية في المؤسسات الجزائرية، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة. ويمكن إجمال النقاط التي اختلفت فيها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- أغلب الدراسات السابقة ركزت بشكل عام على إعادة هندسة نظم العمل، بينما ركز الدراسة الحالية على إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الأربعة؛
- 2- أغلب الدراسات السابقة هي دراسات نظرية، وحتى الميدانية منها استكشافية، في حين هذه الدراسة هي دراسة استطلاعية؛
- 3- أغلب الدراسات تطرقت إلى دور تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة الهندسة، ويبحث في العلاقة التكاملية بينهما، بينما هذه الدراسة حاولت إبراز العلاقة التكاملية والتأثير المتبادل بين تكنولوجيا المعلومات (البعد التكنولوجي) وباقي أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

- 4- هدفت الكثير من الدراسات السابقة إلى تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ إعادة هندسة العمليات، أو العوامل المعيقة والعوامل المسهلة لنجاح جهود التغيير، في حين هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق إعادة الهندسة والعوامل الحاسمة للنجاح؛
 - 5- ركزت أغلب الدراسات على أهمية تطبيق إعادة الهندسة في تحقيق الميزة التنافسية بينما هذه الدراسة ركزت على سبل تحسين التنافسية من خلال إعادة الهندسة بهدف تحقيق البقاء والاستمرارية في محيط سريع التغيير؛
 - 6- أجريت غالبية الدراسات في بيئات غربية وعربية قد لا تتشابه بالضرورة مع حالة الجزائر، في حين تم تطبيق هذه الدراسة في البيئة الجزائرية.
- رغم أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، غير أن الباحثة استفادت منها في إثراء الجانب النظري وتحديد منهجية خاصة تتلاءم مع أهداف البحث. ويمكن إجمال نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:
- 1- تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث؛
 - 2- المساعدة في اختيار وضبط الإطار العام للدراسة؛
 - 3- كيفية عرض الإطار النظري والمراجع المستخدمة؛
 - 4- المساعدة في تحديد متغيرات الدراسة واختيار منهج البحث؛
 - 5- المساعدة في بناء الفرضيات ونموذج الدراسة؛
 - 6- المساعدة في تصميم استبانة البحث؛
 - 7- التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية واختيار المناسب منها؛
 - 8- الاستفادة من الدراسات السابقة في ربط نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

خلاصة

خلال هذا الفصل تم عرض الإطار العام لهذه الدراسة في مبحثين، الأول خصص لتقديم منهجية البحث، حيث تم في البداية طرح إشكالية البحث الرئيسية والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها، فرضيات البحث ونموذجه، أهميته وأهدافه، ثم متغيرات البحث والتعريفات الإجرائية، وبعدها تم التطرق إلى المنهج المستخدم، وحدود هذه الدراسة والصعوبات التي واجهتها، ثم تحديد مصادر وطرق جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

أما المبحث الثاني فقد خصص للدراسات السابقة، حيث تم تقديم مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية والتنافسية كلا على حدة ودراسات جمعت المتغيرين معا، ثم عرض ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها، وفي الأخير مجال استفادة الباحثة من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

تأليفية الحرفسة

تمهيد

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تغيرات غير مسبوقة سريعة وعميقة في آثارها وتوجهاتها، نتيجة لظاهرة العولمة وما ترتب عليها من تحرير للتجارة العالمية، بروز دور المنظمات الإقليمية والدولية، الانفتاح الاقتصادي، فتح الأسواق أمام المنتجات المنافسة، تسهيل حركة رؤوس الأموال، السلع، الخدمات والمعلومات... هذه التغيرات أثرت بشكل كبير على المنظومة الاقتصادية العالمية، وانعكست على جميع مجالات الحياة، وسهلت تجاوز الحواجز المكانية والزمانية والدخول إلى أسواق كانت في وقت سابق محمية ويصعب اختراقها.

في ظل هذه التغيرات أصبحت التنافسية أمراً حتمياً، أين تحولت القاعدة من "البقاء للأصلح" إلى "البقاء للأسرع" ثم "البقاء للأطول نفساً"، وهذا هو التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات التي وجدت نفسها مجبرة على البحث عن سبل جديدة لضمان بقائها واستمراريتها، وارتبط هذا أكثر فأكثر بقدرتها على التكيف وسرعة تفاعلها مع محيطها غير المستقر، وقدرتها على تحسين تنافسيتها لضمان الخروج من الحلقة المفرغة والدخول إلى الحلقة المنتجة، وكسب مزايا تنافسية تزيدها قوة لمواجهة المنافسين وتوسيع حصتها السوقية.

في هذا السياق ينطوي هذا الفصل على محاولة لاستيعاب أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع التنافسية، لتشكيل أرضية صلبة يمكن من خلالها تناول جوانب أخرى؛ حيث تناول مفهوم التنافسية وفقاً لمستوياتها، أهميتها، أهدافها وأنواعها، ثم تطرق إلى التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة التنافسية الداخلية والخارجية، والأساليب والنماذج المستخدمة في التحليل، فضلاً عن إستراتيجيات التنافس العامة لـ (Porter) التي تمنح المؤسسة مزايا تنافسية قوية، ثم مؤشرات قياس التنافسية وأهم المعايير التي يمكن الاعتماد عليها للحكم على مؤسسة ما بأنها تنافسية، ثم عرض إجراءات دعم وتطوير التنافسية ومداخل تحسينها، وهذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة التنافسية

المبحث الثالث: إستراتيجيات التنافس العامة ومؤشرات قياس التنافسية

المبحث الرابع: أسس تطوير التنافسية ومداخل تحسينها

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

يعيش العالم اليوم عصرا جديدا سمات وملامح هذا العصر تختلف جذريا عن كل ما سبقه، أين برزت التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، وتجعلها في موقف صعب يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة ضغوط المنافسين، وأضحت ولفترة طويلة أحد أهم المواضيع دراسة ونقاش ليس فقط في المجال التسييري بل وأيضا في المجال الاقتصادي، ومركز اهتمام كبرى الشركات وحتى الدول، التي اعتبرت أداة هامة لتحقيق النمو الاقتصادي وتحسين مؤشراتته سواء على مستوى الكلي أو الجزئي، وتوجيه السياسات الاقتصادية في ظل تداعيات التدويل، العولمة، الشراكة، الانفتاح الاقتصادي، تحرير الأسواق وسيادة اقتصاد السوق...

المطلب الأول: تعريف التنافسية وخصائصها

اختلفت الرؤى وتباينت وجهات النظر بين علماء الاقتصاد وعلماء الإدارة حول تحديد مفهوم التنافسية، وخضع لمناظرات الباحثين والأكاديميين من خلال العديد من الكتابات، الدراسات والأبحاث التي قدموها كمحاولة لضبطه وتحديد مضمونه، وأثار العديد من التساؤلات والانشغالات نظرا لتميزه بالحركية والديناميكية. وفيما يلي سيتم تقديم بعض التعاريف التي أوردت للتنافسية ثم عرض أهم خصائصها.

الفرع الأول: تعريف التنافسية

قبل التطرق إلى تعريف التنافسية يجب الإشارة إلى أنه قد يخلط البعض بين التنافسية والمنافسة ويعتبرونها مصطلح واحد، غير أن هناك فرق كبير بينهما؛ فالمنافسة تعبر عن حالة المزاومة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل اكتساب أكبر حصة سوقية سواء في السوق المحلية أو السوق العالمية، فيخرج أحد الأطراف رابح والآخر خاسر، وتعتبر شدة المنافسة أحد مؤشرات التنافسية. أما التنافسية فهي حالة التكامل بين شركتين أو اقتصاديين من أجل زيادة القيمة المضافة لكل منهما، ويكون بموجبها الطرفان رابحان¹.

اختلف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل، وتم تصنيفها إلى تنافسية الدولة، تنافسية القطاع وتنافسية المؤسسة. وفيما يلي سنستعرض أبرز تعريفات التنافسية حسب مستوياتها التي قدمتها بعض المنظمات، الهيئات الدولية وبعض الاقتصاديين والباحثين، وسنركز بشكل خاص على تنافسية المؤسسة.

أولا: تعريف التنافسية على مستوى الدولة

انطلق (Porter*) الذي يعتبر أول من قدم الإطار النظري لمفهوم تنافسية الدولة في كتابه "الميزة التنافسية للأمم" الذي نشر سنة (1990) من أن تنافسية الدولة تعكس معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة

¹ المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي. سوريا، جويلية 2011، ص:9. (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ 2015/06/29 على الموقع:

<http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf>

* بورتير: مايكل يوجين بورتير بروفيسور بجامعة هارفرد للأعمال، هو أحد الرواد في مجال إستراتيجية الشركات وتنافسية الدول.

مواردها البشرية، المالية والطبيعية، وتحدد الإنتاجية مستوى المعيشة في الدولة أو الإقليم المعني¹؛ فبالنسبة لـ (Porter) فإن المفهوم الوحيد الذي له معنى بالنسبة لتنافسية الدولة هو الإنتاجية، وقد أدى توجهه هذا إلى تحويل الأنظار نحو دراسة عوامل الاقتصاد الكلي والجزئي المؤثرة على الإنتاجية التي تعد المحرك الرئيسي للتنافسية وتحقيق النمو على المدى الطويل، وحسبه فإن امتلاك الدولة لصناعات تنافسية يجعلها دولة تنافسية، وأن مستويات المعيشة العالية والمستمرة في الارتفاع هي الهدف الاقتصادي الأساسي، ولتحقيق هذا الهدف تحتاج الدولة إلى توظيف مواردها بأعلى إنتاجية².

وفيما يلي سنورد بعض التعاريف لتنافسية الدولة:

عرف المعهد الدولي للإدارة والتنمية تنافسية الدولة على أنها: "قدرة الدولة على خلق قيمة مضافة تتمكن من خلالها من زيادة ثروتها القومية عن طريق إدارة الأصول وعمليات التشغيل بشكل فعال ومؤثر عالميا ومحليا"³.

وعرفت وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE*) على أنها: "قدرة الاقتصاد على القيام في ظل ظروف السوق الحرة والعادلة بإنتاج السلع والخدمات التي تلبي معايير الأسواق الدولية، مع القيام في الوقت نفسه بالحفاظ وزيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل"⁴.

وفي نفس السياق عرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية (1992) على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تتنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل"⁵.

وحسب المنتدى الاقتصادي العالمي فإن تنافسية الدولة هي: "قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو عالية ومستدامة لحصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي"⁶.

أما معهد التنافسية الدولية (WCC) فقد ركز على الأداء الاقتصادي وعرفها على أنها: "الأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى"⁷.

¹ رضوان، مصطفى أحمد حامد، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم. الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2011، ص: 29.

² المؤسسة الافتراضية للتكاد، التنافسية والتنمية. ترجمة: بثينة علي المحتسب، طالب محمد عوض، منشورات الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2010، ص: 50.

³ رزق، كمال، قاسمي، ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس 2005، ص: 325.

* OCDE: Organisation for Economic Co-operation and Development

⁴ Michel Ternisier, Anne Françoise Diguët, Indicateurs et Facteurs de Compétitivité des Services Rendus à L'industrie. Les Editions de L'industrie, Paris, 2001, P: 29. (Sur site): <http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.../competitivite.pdf>. Consulte le : 03/07/2015

⁵ كنوير، طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر. سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص: 5. (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ 2015/06/29 على الموقع: www.arab-api.org/ar/publication/course.aspx?key=234

⁶ المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص: 5.

* WCC: World Competitiveness Center

⁷ رضوان، مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص: 28.

ووفقا للمجلس الأوروبي (2000) تنافسية الدولة تعكس: "قدرة الدولة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها، وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية"¹.

وحسب (Scott and Lodge) فهي تمثل: "قدرة البلد على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية، وكسب عوائد متزايدة لموارده"².

بناء على ما سبق نخلص إلى أن تنافسية الدولة تعكس قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تتوافق مع معايير الأسواق الدولية وتنتج في التنافس فيها، وتحقيق معدلات نمو عالية ومستدامة لحصة الفرد من الناتج المحلي على المدى الطويل، والتحسين الدائم لمستوى معيشة المواطنين.

ثانيا: تعريف التنافسية على مستوى قطاع النشاط

يكون القطاع حسب (Porter) تنافسيا إذا كانت إنتاجية عناصر إنتاج هذا القطاع أكبر من إنتاجية منافسيه من القطاعات المشابهة له في البلدان الأخرى، وتكلفة الوحدة المنتجة أقل من تكلفة وحدة منتجات منافسيه، ويحقق زيادة في نصيب الصناعة من إجمالي صادرات الدولة ومن إجمالي الصادرات العالمية، وينجح في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة³؛ فتنافسية الصناعة وقدرتها على الاحتفاظ بتفوقها في السوق العالمي ليس فقط في مجال التجارة وإنما أيضا في مجال الاستثمار، فضلا عن استناد هذا التفوق في السوق العالمي على قدرة هذه الصناعة على المنافسة في السوق المحلي.

وفقا للمرصد الوطني للتنافسية فإن تنافسية القطاع تعكس: "قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها"⁴.

ومن منظور استغلال عوامل الإنتاج تعرف تنافسية القطاع على أنها: "قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل"⁵.

وتعرف أيضا على أنها: "قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية،

¹ Debonneuil, Michele, Fontagné, Lionel, **Compétitivité**. Conseil D'analyse Economique. N°:2, Paris, 2003, P:1.

(Sur site) : <http://www.cae-eco.fr/IMG/pdf/02-2003-FR.pdf>. Consulté le: 01/07/2015

² عنان، وديع محمد، القدرة التنافسية وقياسها. سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003، ص:5. (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ: 2016/02/09 على الموقع:

http://www.arab-api.org/images/.../93_develop_bridge24.p

³ رزيق، كمال، مسدور، فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 23/22 أبريل 2003، ص:205.

⁴ المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص: 4.

⁵ زغدار، أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت). أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص:15

وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلي والخارجي، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة¹. من خلال التعاريف السابقة فإن تنافسية القطاع تعكس قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية مقارنة بمنافسيها تؤولها للوصول إلى مكانة تنافسية دولية مميزة، وقدرتها على استغلال العوامل الإنتاجية على المدى الطويل، وتقاس تنافسية القطاع بالربحية، الميزان التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج.

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم التنافسية على مستوى القطاع الممثل بمجموع المؤسسات الناشطة فيه يشمل ضمناً مفهوم تنافسية المؤسسة، فالصناعة التي تتمتع بتنافسية عالية تتضمن مؤسسات قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، وهذا دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل، غير أنه لا يعتبر مقياساً للتنافسية الدولة، حيث يمكن أن يعود سبب النجاح إلى عوامل استثنائية لا يمكن محاكاتها من طرف المؤسسات في القطاعات الأخرى للدولة².

ثالثاً: تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة

تعتبر التنافسية رهان يجب على كل مؤسسة كسبه بشتى الوسائل التي تقبلها قواعد اللعبة المنافسة وارتبطت أكثر بالتسيير الاستراتيجي، إذ أن مختلف الخيارات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة تصب في إطار تعزيز تنافسياتها، وتتوقف حسب (Porter) على قدرتها على اكتساب الأفضليات (الأسبقيات) التنافسية، وقد وردت متداخلة مع معاني عديدة كالكفاءة، الفعالية والأداء³... ومع كل الغموض الذي يكتنف مفهوم التنافسية، فقد استطاع بعض المفكرين المختصين في مجال الأعمال التجارية، الاقتصادية والإدارية، التوصل إلى ضبط بعض التعاريف التي تناولت بالتحليل مفهوم تنافسية المؤسسة، ومن هذه التعاريف نورد ما يلي:

يرى مرسي أن تنافسية المؤسسة تعكس: "تمتع المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وذلك من خلال قيام هذه الأخيرة باستغلال مواردها المالية والبشرية، فهي تتعلق أساساً بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على خفض التكلفة والكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير، وفرة الموارد المالية، التميز في الفكر الإداري، امتلاك الموارد البشرية المؤهلة"⁴.

وحسب فريد النجار فهي: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستمرار وتوسع وابتكار وتجديد"⁵.

¹ رزق، كمال، مسدور، فارس، مرجع سابق، ص: 201

² نفس المرجع، ص: 201.

³ مزهودة، عبد المالك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر). مرجع سابق، ص: 77.

⁴ مرسي، جمال الدين، أبو بكر، مصطفى محمود، جبه، طارق رشدي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 179.

⁵ النجار، فريد، المنافسة والترويج التطبيقي. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 11.

وعرفت أيضا على أنها: "القدرة على إنتاج سلع وخدمات ذات نوعية جيدة وسعر مناسب وفي الوقت ذاته تلبي حاجات المستهلكين بكفاءة أكبر من المنشآت الأخرى"¹.

ويرى (Ingham) أن تنافسية المؤسسة تعكس: "قدرة المنظمة مقارنة بمنافسيها على تقديم منتجات بقيمة أعلى وتكاليف مساوية، أو بقيمة مساوية وتكاليف أقل، وبناء مواقع تنافسية متميزة تسمح لها بتحقيق أداء اقتصادي أعلى على المدى الطويل"².

وأشار (Garubaldi) إلى أن: "التنافسية تتمثل في الوسيلة التي تتمكن بها المنظمة من تحقيق التفوق التنافسي في ميدان المنافسة مع الآخرين من خلال استحداث طرق جديدة للمنظمات خاصة الإنتاجية منها طالما أن النماذج القديمة أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع والمنافسين على علم بها"³.

وانطلق (Ricardo Petrella) في مقاله "L'évangile de la compétitivité" من أن: "التنافسية لا تعدو وأن تكون أسلوب يسلكه الأعوان الاقتصاديون في محيط الأسواق التنافسية، وكل عون وعلى وجه الخصوص (المؤسسة) يبحث عن وضعيات ومزايا تنافسية في ظل احترام القواعد المحددة ومع توفر كافة الشروط العادلة للجميع"⁴.

أما (Roger Percerou) فيرى أن: "المؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل"⁵. وعلى أساس تحقيق المنفعة يعتبر (Dilmorth) أن: "التنافسية تقترن بقدرة المنظمة على تحقيق منافع مضاعفة إلى منتجاتها بما يحقق جذبا للزبائن"⁶.

يتضح بشكل جلي أن التعاريف السابقة لا تكاد تختلف إلا من حيث ذكرها أو إغفالها لأحد أو بعض المعايير، وكثيرا ما تتداخل لدرجة صعوبة الفصل بينها، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي⁷:

1. خلق القيمة: وتعني أنه يمكن الحكم على التنافسية اعتمادا على ما تخلقه من قيمة مضافة للعميل، الذي يجب أن يدرك هذه القيمة، وهذا يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة وتفضيلها باستمرار حتى ولو تطلب الأمر أن يدفع أكثر ما دامت القيمة المحققة لفائدته وتعوض الزيادة المحتملة في السعر.

¹ شهاب، علي طالب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري. مجلة دراسات البصرة، السنة السابعة، العدد 12، جامعة البصرة، بغداد، العراق، 2011، ص: 267.

² Ingham, Marc, Management Stratégique et Compétitivité. De Boeck Université Bruxelles, 1995, P: 2.

³ Gerard, Garubaldi, Stratégie Concurrentielle Choisir et Gagner. Ed D'organisation, 1ère édition, Paris, 1994, P:95.

⁴ الحاج نعام، خديجة، معمر قوادي، فضيلة، صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص: 14.

⁵ Roger, Percerou, Entreprise Gestion et Compétitivité. Economica, Paris, 1984, P:10

⁶ الداوي، الشيخ، شتاتحة، عائشة، الالتزام بمعايير الإدارة البيئية نحو تحقيق الميزة التنافسية. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 23/22 نوفمبر 2011، ص: 2.

⁷ بلالي، أحمد، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ماي 2007، ص: 251.

2. الربحية: ويتعلق الأمر بقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، وتكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة، وأن تستمر على المدى المتوسط والمدى الطويل، وهذا المعيار وإن ارتبط كثيرا بتدنية التكاليف فإنه يستند كذلك إلى عناصر الجودة المحققة في المنتجات.
 3. التميز: ويعكس مدى تفرد وتميز المؤسسة عن منافسيها، إما بتقديم منتجات بخصائص متفردة تستوجب الحصول على مقابل أعلى، أو من خلال تكاليف منخفضة نسبيا، أو من خلالهما معا، ويعتبر التميز محصلة لعملية خلق القيمة ومصدر لتحقيق الربحية.
 4. الحصة السوقية: أي ما تحققه المؤسسة من حصة من السوق المحلي والدولي، غير أن هذا المعيار يجب أن يكون مصاحبا لتحقيق الأرباح وإلا انعكس سلبا على المؤسسة، لأن السعي لتحقيق الريادة مع إغفال جوانب مهمة كالربحية قد يؤدي إلى الخروج نهائيا من السوق.
 5. المساهمة في النمو: يتعلق بمدى مساهمة المؤسسة في النمو الاقتصادي وانعكاس ذلك على زيادة نصيب الفرد من الدخل القومي كنتيجة للتفوق والمساهمة في التجارة الدولية.
- بناء على ما سبق نخلص إلى أن التنافسية هي مفهوم متعدد الأبعاد، ومن الصعب تعريفه وفقا لأحد الأبعاد وتجاهل الأخرى، فالتنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق على أساس الربحية، حصة السوق، الاستقرار، رقم الأعمال، التميز والتفوق والمساهمة في النمو المتواصل، بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات، وأهمها التكلفة، الجودة، البحث والتطوير، الابتكار والتجديد. وتعكس التنافسية قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية تجعلها متفردة، وتعطيها الأفضلية (الأسبقية) مقارنة بمنافسيها في السوق، وقد يكون مصدر هذه الأخيرة عرض المنتجات في الوقت المناسب وبأسعار تنافسية نظرا لتحمل المؤسسة تكاليف أقل، أو منتجات متميزة نظرا لجودتها العالية، مما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح أعلى وبشكل دائم. وفي هذا السياق حاول (Porter) أن يبرهن على أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، حيث أن المزايا التنافسية تتوافر مع المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، ولا شك أن السبيل الأساسي لخلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض التكلفة أو جودة المنتج، وبذلك يمكن التمييز بين التنافسية السعرية التي تعتمد على تخفيض التكلفة، والتنافسية خارج السعر التي تركز على الجودة والخدمة السريعة¹.
- بعد التطرق إلى تعريف التنافسية وفقا لمستوياتها الثلاثة يمكن القول أن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف مستوى التحليل، إذا كان على مستوى الدول، القطاع أو المؤسسة غير أن هناك علاقة تكاملية بين تنافسية المستويات الثلاثة، إذ أن التنافسية تبدأ من المؤسسة إلى القطاع وصولا إلى الدولة التي تعد محصلة جميع قدرات المؤسسات، والقطاعات الاقتصادية التنافسية؛ فالدولة تصبح تنافسية إذا استطاعت المؤسسات ضمن قطاعاتها الاقتصادية أن تحقق معدلات نمو مستمرة، وتستغل موارد الإنتاج بشكل أمثل، وتقدم سلع وخدمات

¹العابد، لزهري، مرجع سابق، ص: 42

ذات قيمة عالية توجه إلى تلبية حاجات السوق المحلية والدولية، وفي الوقت نفسه ترفع من دخول العاملين فيها، ويتم ذلك عن طريق توفير البيئة التي تشجع الاستثمار المحلي والأجنبي¹.

الفرع الثاني: خصائص التنافسية

كما أشرنا سابقا فإن التنافسية هي مفهوم متعدد الأبعاد تعكس القدرة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، وتتميز بجملة من الخصائص نلخصها في النقاط التالية²:

1. تحليل التنافسية لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة التي قد تكون تنافسية في مجال واحد أو أكثر، مثلا المؤسسة التي تحسن من إنتاجيتها عن طريق التنظيم الجيد أو التوظيف الأمثل لقوى العمل، فهي بذلك تمتلك ميزة تنافسية جزئية، لكن تحليلها يجب أن يأخذ بعين الاعتبار بأن المؤسسة نظام معقد، يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المتفاعلة فيما بينها والمتكاملة لذلك لا يجب إهمال أي منها؛
2. التنافسية ليست ذات مدلول مالي بحت؛ فالبعض يربطها بالإنتاجية والبعض الآخر بالمرودية، وآخرون يترجمونها في الربحية، لكن هناك أيضا معايير أخرى لقياس التنافسية ذات مدلول غير مالي؛
3. التنافسية تتضمن بعد اجتماعي مثلا إعادة توزيع المؤسسة لعوائد تنافسياتها على الأفراد الذين ساهموا في تحقيقها، سينعكس إيجابا على تحسين مستوى معيشتهم؛
4. التنافسية ميزة لحظية أي أنها غير دائمة حتى لو ارتبطت بإستراتيجية البحث والتطوير أو الإبداع، هذا ما يستدعي إجراء تحليل قائم على نظرة بعيدة المدى لا تقتصر فقط على مرحلة محددة؛
5. التنافسية تتميز بالعالمية؛ فعولمة الأسواق نقلت مجال التنافسية إلى المستوى العالمي، وبزوال حواجز الدخول أصبح الباب مفتوحا أمام المؤسسات لاخترق أي سوق والمنافسة فيها؛
6. التنافسية تهتم بتحليل مختلف المستويات اعتبارا من مستوى المشروع أو المنتج مروراً إلى القطاع ثم مستوى البلد التنافسي؛
7. التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات في البلدان أو بين المؤسسات أو القطاعات أو بين فترتين زمنيتين.

المطلب الثاني: ظهور وتطور مفهوم التنافسية

تباينت آراء الباحثين حول متى وأين ظهرت فكرة التنافسية، هناك من يرى أن التنافسية ارتبطت بقضايا أساسية في السياسة العامة منذ 300 سنة على الأقل، ثم استخدم هذا المصطلح وأجري عليه أبحاث في دول أوروبا الغربية، اليابان والولايات المتحدة الأمريكية منذ النصف الأول من الخمسينيات من القرن العشرين، غير أن الأبحاث والكتابات بقيت محدودة حتى النصف الثاني من السبعينيات أين بدأ مفهوم التنافسية يجذب اهتمام الباحثين والدارسين، وتداخل مع عدة مفاهيم أخرى، ففي بداية السبعينيات من القرن الماضي ارتبطت التنافسية

¹ شهاب، علي طالب، مرجع سابق، ص: 269.

² Michel, Ternisier, Anne, française Diguet, Op.Cit, P.P: 30-31.

بالتجارة الخارجية، ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال فترة الثمانينات، وفي التسعينيات ارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وفي بداية الألفية الثالثة أصبحت التنافسية تعني قدرة الدولة على رفع مستويات معيشة مواطنيها، وبداية من النصف الثاني للعقد الأول من الألفية الثالثة ظهر ما يسمى بالتنافسية المسؤولة التي تدعو للاهتمام بالجوانب البيئية¹.

المتتبع للأصول التاريخية لظهور فكرة التنافسية يجد أنها ارتبطت بعدة تفسيرات وتحليلات يمكن عرض أبرزها فيما يلي²:

التفسير الأول: السياسات الليبرالية المتشددة

يرى أصحاب هذا الرأي أن السياسات الاقتصادية الليبرالية المتشددة التي انتهجتها وروج لها عالميا كلا من رئيسة الوزراء (Margaret Thatcher) والرئيس الأمريكي (Ronald Reagan) التي عظمت من اقتصاديات السوق، أدت إلى ظهور ردود أفعال على التوجهات الليبرالية الاقتصادية المتشددة تمثلت في فكرة التنافسية الوطنية لترسيم قاعدة أن الأداء الاقتصادي للدولة بحاجة لمن يقيمه ويحدد ما ينطوي عليه من مميزات يجب تدعيمها وأوجه قصور ينبغي معالجتها، والعمل على مقارنة أداء الاقتصاد الوطني بغيره من اقتصاديات الدول المحيطة به والمنافسة له، وعلى ضوء تلك النتائج يتم تحديد الأولويات والسياسات والتشريعات الوطنية اللازمة للتكيف مع المحيط التنافسي العالمي، الذي يلزم الأخذ بها لبناء قدرات تكنولوجية واقتصادية وبشرية تحافظ على معدل مرتفع للنمو الاقتصادي وتساعد على تدعيم الاقتصاد الوطني.

التفسير الثاني: القلق من استنزاف الموارد الطبيعية العالمية

ذهب أصحاب هذا الرأي إلى أن التنافسية نشأت كردة فعل لما شهده عقد السبعينيات من رغبة حول التأثير المتوقع لمعدلات النمو الاقتصادي المرتفعة في الدول المتقدمة على الرفاهية الاقتصادية العالمية، تلك الرغبة كان سببها الخشية من أن يؤدي استمرار النمو الاقتصادي في هذه الدول إلى كارثة بيئية عالمية (استنزاف الموارد الطبيعية، اختلال التوازنات البيئية...) لذلك قامت الجماعات البيئية بحملات عالمية للحد من استنزاف الموارد الطبيعية، من خلال ترشيد ما يرتبط بالنمو الاقتصادي من أنماط استهلاك مبددة للمواد الطبيعية، غير أن تلك الحملات لم تلق استجابة كبيرة من طرف الدول المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية التي امتنعت عن التوقيع على بروتوكول (Kyoto*) للحد من انبعاث ثاني أكسيد الكربون والحد من ظاهرة الاحتباس الحراري.

¹ المؤسسة الافتراضية للأكاد، مرجع سابق، ص: 50.

² رضوان، مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص: 13-15.

*بروتوكول (Kyoto): هي معاهدة بيئية دولية خرجت للضوء في مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية (UNCED)، وتعرف باسم قمة الأرض عقدت في ريو دي جانيرو في البرازيل، في الفترة (5-14) جوان 1992، نصت هذه المعاهدة على التزامات قانونية للحد من انبعاث (ثاني أكسيد الكربون، الميثان، أكسيد النيتروس، وسداسي فلوريد الكبريت) ومجموعتين من الغازات هما (هيدروفلوروكربون، والهيدروكربونات المشبعة بالفلور).

التفسير الثالث: التراجع الكبير في الميزان التجاري الأمريكي

أما أصحاب هذا الرأي فيرجعون ظهور التنافسية والاهتمام بها على المستوى القومي تزامن مع تفجر قضية العجز الكبير الذي حدث في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي خلال الفترة (1981-1987) خاصة في تبادلاتها مع اليابان وزيادة حجم الديون الخارجية، وتراجع موقع صناعاتها التنافسية على المستوى العالمي¹، مما أدى إلى ظهور حالة من الهلع والقلق انتابت الأوساط السياسية والاقتصادية الأمريكية خوفا من تراجع مكانتها في الاقتصاد العالمي، تلك الحالة نشأت نتيجة لضعف مستوى جودة المنتجات الأمريكية وارتفاع تكلفة رأس المال، فضلا عن تحول الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف الثمانينات من أكبر دائن إلى أكبر مدين، وفقدانها لجزء كبير من حصتها في السوق العالمي لصالح منافسيها اليابان وبعض دول أوروبا الغربية، هذه الوضعية أدت إلى ظهور العديد من الكتابات والتقارير حول التنافسية ومؤشراتها بهدف دفع الساسة إلى إتباع آلية التنافسية من أجل الحفاظ على مكانة الولايات المتحدة الأمريكية في قمة هرم الاقتصاد العالمي. وفي أعقاب انهيار الاتحاد السوفيتي ومن ثم انهيار المعسكر الاشتراكي في بداية عقد التسعينات، وقيام منظمة التجارة العالمية في جانفي (1995)، وروج السياسات الليبرالية الاقتصادية الجديدة، تبنت المؤسسات المالية العالمية الدعوات إلى الاندماج في السوق العالمي الرأسمالي وإتباع آليات العولمة من أجل تحقيق معدلات تنمية مرتفعة في تلك الدول، وكنتيجة لذلك تزايد الاهتمام بموضوع التنافسية².

المطلب الثالث: أهمية التنافسية وأهدافها

الفرع الأول: أهمية التنافسية

زادت أهمية التنافسية في ظل مناخ اقتصادي غاية في التعقيد والخطورة؛ فانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة للاتفاقيات العالمية، وقوع النشاطات الاقتصادية تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، زوال الحواجز الجغرافية، السياسية والاقتصادية، ارتفاع حدة المنافسة... هذه العوامل أدت إلى نوع من التسابق بين المؤسسات من أجل تحقيق أفضليات تنافسية تساعدها على مواجهة المنافسين وتحقيق النمو والاستمرارية، وتطوير قدرتها على الصمود والتكيف مع مختلف التغييرات.

في ظل هذه الظروف استحوذت التنافسية على اهتمام الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وأصبحت رهان يجب على كل المؤسسات كسبه بشتى الوسائل التي تقبلها قواعد لعبة التنافسية لتكون قادرة على اقتحام الأسواق الدولية، وأداة هامة تؤثر على المؤسسات التي تحتاج إلى تنمية، والأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائفهم، والدول التي ترغب في استدامة مستويات معيشة أفرادها وزيادتها... لذلك يؤكد مجلس السياسة

¹نوير، طارق، مرجع سابق، ص: 4²رضوان، مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص: 15-16

التنافسية في الولايات المتحدة الأمريكية أن هبوط التنافسية الاقتصادية هو أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد¹.

بالإضافة إلى ما سبق تبرز أهمية التنافسية نتيجة للمزايا العديدة التي تحققها ويمكن إيجازها في النقاط التالية²:

1. تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته؛
2. تعتبر وسيلة رئيسية لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة دولية منسجمة مع العولمة، انفتاح الاقتصاديات وتحرير أسواق شعارها البقاء للأفضل؛
3. تقلل من الآثار السلبية لانفتاح الاقتصاد العالمي، وتمكن الدول عن طريق أداء مؤسساتها الاقتصادية من تعزيز إيجابيات هذا الانفتاح، وزيادة تنافسيتها ودعم مكانتها الاقتصادية بين دول العالم؛
4. تمكن من تحقيق التطور والنمو خاصة للدول النامية والدول الصغيرة، إذ تمنح التنافسية لمؤسسات هذه الدول فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي؛
5. الدول النامية ومنشأتها الاقتصادية أقدر على الاستفادة من التنافسية من الدول المتقدمة، لأن هذه الأخيرة بلغت الطاقة القصوى في الإنتاج تقريباً، بينما الدول النامية لديها القدرة على رفع إنتاجيتها، ومعدلات النمو عن طريق الاستفادة من وفورات الحجم، واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بشكل أفضل، مما يوفر لها إمكانية أكبر لتسويق منتجاتها في الأسواق المحلية والدولية.

الفرع الثاني: أهداف التنافسية

يعد تحقيق البقاء والاستمرارية في ظل محيط سريع التغيير هو جوهر التنافسية، وفي هذا السياق تسعى التنافسية إلى تحقيق جملة من أهداف، نذكر أهمها فيما يلي³:

1. تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف؛ فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة؛
2. التطوير والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، ورغم أن تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنه يصعب محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛
3. تحقيق الأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها؛ فالأرباح تعد مكافأة للمؤسسة على تميزها وتحسن أدائها.
4. تشجيع المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية: وذلك من خلال تعزيز مستوى التنافسية السوقية، وتحقيق الفاعلية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها؛

¹ النصور، عبد الحكيم عبد الله، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي. أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية، 2009، ص: 31.

² شهاب، علي طالب، مرجع سابق، ص: 270.

³ الشنواني، صلاح، اقتصاديات الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 130-131.

للإشارة فإنه ترتبط أهداف التنافسية ارتباطا وثيقا بالتنظيم الاقتصادي الذي يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق الأهداف خاصة المتعلقة بالكفاءة الاقتصادية وتحقيق الأرباح في إطار عمل آلية السوق.

المطلب الرابع: أنواع التنافسية

تعددت أنواع التنافسية وتتنوع وفقا لتعدد تصنيفاتها، ونذكر منها ما يلي:

أولا: تصنيف (Porter) للتنافسية

صنف (Porter) التنافسية على مستوى المؤسسة إلى نوعين هما¹:

1- **التنافسية عن طريق التميز في التكلفة**: تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية تنشأ من قدرتها على تقليص تكاليفها.

2- **التنافسية عن طريق التميز**: تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج سلع أو خدمات ذات قيمة لدى العملاء، بحيث تنفرد وتتميز بها عن منافسيها.

ثانيا: تصنيف التنافسية حسب الموضوع

ينطوي تصنيف التنافسية حسب الموضوع على نوعين هما²:

1- **تنافسية المنتج**: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنها غير كافية، وكثيرا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كمعيار لتقويم تنافسية منتج معين، رغم أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع...

2- **تنافسية المؤسسة**: يتم تقويم تنافسية المؤسسة على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه هذا الأخير، في حين يتم تقويم تنافسية المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار هامش كل المنتجات والأعباء الإجمالية.

ثالثا: تصنيف التنافسية على أساس الزمن

يتضمن تصنيف التنافسية وفقا للزمن نوعين هما التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية³:

1- **التنافسية اللحظية**: تعتمد التنافسية اللحظية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب التفاؤل بهذه النتائج، فقد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية؛ فالنتائج الإيجابية المحققة على المدى القصير قد لا تتحقق على المدى الطويل.

2- **القدرة التنافسية**: تستند القدرة التنافسية على مجموعة من المعايير تربطها علاقات متداخلة، وكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من قدرة المؤسسة التنافسية ويبقيها صامدة في بيئة مضطربة، وعلى خلاف

¹ رضوان، مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص: 32

² داودي، الطيب، محبوب، مراد، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007، ص: 39.

³ رضوان، مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص. ص: 33-34.

التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية فهي بعيدة المدى وتستمر خلال عدة دورات محاسبية.

رابعاً: التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية

ينطوي هذا التصنيف على نوعين هما¹:

1- **التنافسية السعرية**: البلد ذو التكلفة الأقل يمكن أن يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته إلى الأسواق العالمية؛ حيث يتمكن من تصدير منتجاته إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل، ويشمل هذا النوع أثر سعر الصرف للعملة الوطنية.

2- **التنافسية غير السعرية**: بما أن التنافسية معرفة بالعديد من العوامل، فإن البعض يشير إلى المكونات غير السعرية، والتي تشمل النوعية، الملائمة وعنصر الإبداع التكنولوجي... فالبلد ذو المنتجات المبتكرة والأكثر ملائمة لأذواق المستهلكين ويتميز بسمعة جيدة يمكنه تصدير منتجاته حتى ولو كانت أعلى سعر مقارنة بالمنافسين، حيث تتنافس الكثير من المشروعات من خلال النوعية خاصة في الصناعات عالية التقنية.

خامساً: التنافسية المستدامة والتنافسية الظرفية

في إطار تحديد أنواع التنافسية يميز تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لسنة (2000) بين نوعين من التنافسية هما²:

1- **التنافسية المستدامة**: تركز التنافسية المستدامة على مجموعة من المعايير كالإبداع التكنولوجي، التعليم، رأس المال البشري، الإنتاجية، البحث العلمي والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي...

2- **التنافسية الظرفية أو الجارية**: هي التنافسية التي تركز على مناخ الأعمال، عمليات المؤسسات واستراتيجياتها، وتتطوي على عناصر عديدة مثل التوريد (الإمداد)، التكلفة، النوعية والحصة السوقية...

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة التنافسية

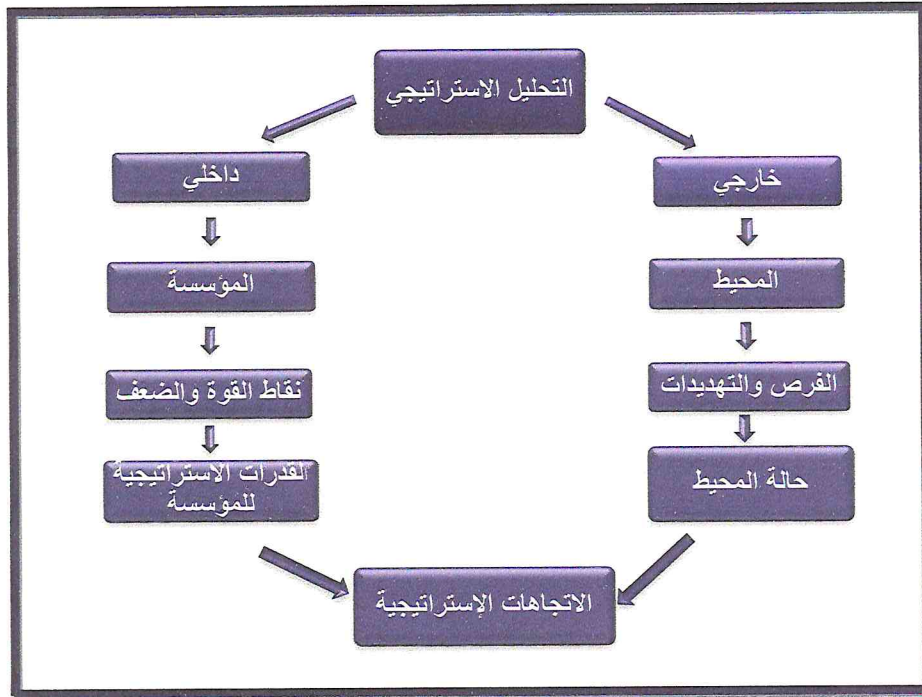
يعد التحليل الإستراتيجي جانباً مهماً من جوانب الإدارة الإستراتيجية، يركز على دراسة القوى المؤثرة على المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، ويحلل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وطبيعة تفاعلاتها معها، وعلى أساسه تتحدد كيفية تعامل المؤسسة مع الفرص والتهديدات الخارجية، والقدرات والإمكانات الداخلية، التي قد تمثل جوانب قوة تدعم السلوك التفاعلي الإيجابي، أو تكون نقاط ضعف تحد من قدرة المؤسسة على التأثير في متغيرات البيئة الخارجية. ومن خلال تحليل العناصر التي تشكل الفرص والتهديدات وتحليل نقاط قوة ونقاط ضعف، يمكن تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة، ومن ثم تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يساعدها على تحقيق المزايا التنافسية وسبل استدامتها على المدى البعيد، ويضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار.

¹ المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص: 8.

² رضوان، مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص: 35.

يعرف التحليل الإستراتيجي على أنه: "عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وتحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص والاتجاهات وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات"¹. وفي نفس السياق يرى (Ansoff) أن التحليل الإستراتيجي هو: "افتراض أن الإستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة وفرص، وتقلل أثر نقاط الضعف والتهديدات المحتملة"². يمكن أن يأخذ مفهوم التحليل الإستراتيجي أبعادا متعددة نتيجة لاختلاف المجال الذي يهتم به، والأهداف المرجوة منه والرؤية المعتمدة في تفسير نتائجه، وكذا الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في التحليل من أجل تقييم عناصر بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، بهدف تحديد التوجهات الإستراتيجية التي تسمح لها بتحسين وضعيتها التنافسية³. ويمكن توضيح أبعاد التحليل الإستراتيجي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): التحليل الإستراتيجي



المصدر: بلقيدوم، صباح، مرجع سابق، ص: 80.

¹ بلقيدوم، صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012/2013، ص: 78.

² القطب، محيي الدين، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 84.

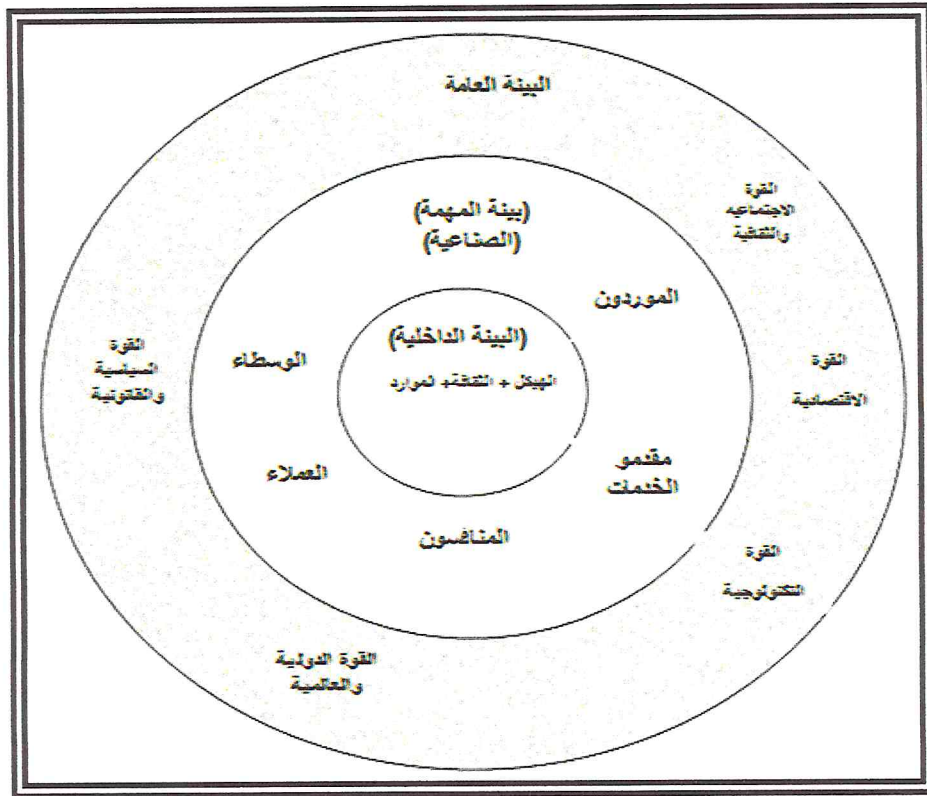
³ مزهودة، عبد المالك، الفكر الإستراتيجي التسييري: من نموذج (SWOT) إلى نظرية الإستراتيجية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003، ص: 111.

يقوم التحليل الاستراتيجي حسب نموذج (Porter) على تحليل الصناعة ككل متضمنا تحليل المجالات الثلاثة: تحليل القوى التنافسية، تحليل هيكل القطاع وتحليل الأفضليات (الأسبقيات) التنافسية، وينطلق هذا النموذج من فكرة أن تشابك العلاقات بين البيئة الداخلية والخارجية هو الذي يحدد نقاط القوة والضعف، وإن كانت مرتبطة ببعض العوامل الداخلية، تبقى أولا وقبل كل شيء مرتبطة أيضا بالبيئة الخارجية نظرا لطبيعة هذا التشابك، حيث أن مردودية المؤسسة مثلا رغم أنها تتوقف على بعض المتغيرات الداخلية إلا أنها ترتبط بطبيعة المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه، وأن جاذبية هذا الأخير ترتبط بتأثير القوى التنافسية في مستوى الأرباح الذي يمكن أن تحققه الصناعة، بالإضافة إلى المكاسب والعوائد التي يمكن أن تجنيها مؤسسات القطاع¹.

المطلب الأول: البيئة التنافسية الداخلية والخارجية

قدم الباحثين العديد من التصنيفات لبيئة المؤسسة التنافسية، ولكل تصنيف غايته وأهدافه، وأيضا أسسه وأدواته، وتباينت الأنواع واختلفت تبعاً لاختلاف الأساس أو المعيار الذي يعتمد عليه في التصنيف، غير أن من أبرز تصنيفات بيئة المؤسسة التنافسية؛ البيئة التنافسية الداخلية والبيئة التنافسية الخارجية (الخاصة والعامة)، كما هو مبين في الشكل رقم (2-2)

الشكل رقم (2-2): مكونات البيئة التنافسية الداخلية والخارجية



المصدر: السالم، مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص: 26.

¹الفتة، اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تدبير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص: 35

الفرع الأول: البيئة التنافسية الداخلية

البيئة التنافسية الداخلية تتطوي على مجموعة من المتغيرات والعوامل أو القوى التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها نسبياً¹، وتؤثر سلباً أو إيجاباً على أدائها، حيث تشكل هذه المتغيرات جوانب قوة تستطيع المؤسسة من خلالها بناء إستراتيجياتها ومزاياها التنافسية، أو جوانب ضعف تحد من قدرتها على البقاء وتعيقها عن تحقيق أهدافها. وفي هذا السياق يرى (Glueck et Jauch) أن البيئة التنافسية الداخلية هي: "نتاج تفاعل مجموعة من العناصر والأنظمة التي تتكون منها المؤسسة والتي تمتاز بتأثيراتها المتبادلة والمتداخلة"².

وقد اختلف باحثوا الإدارة الإستراتيجية في تحديد عناصر البيئة التنافسية الداخلية، فالبعض أكد على موارد المؤسسة المتمثلة في الموارد المالية، البشرية والإنتاجية، وأكد آخرون على العوامل الإدارية والتنظيمية ممثلة في هيكل المؤسسة، ثقافتها ومواردها، والبعض أكد على العوامل الوظيفية ممثلة في الإنتاج، التسويق، الأفراد، والمالية، والبعض كان تركيزهم على العوامل المالية والربحية³، غير أنه أجمع الكثيرون على الموارد الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة كمكونات أساسية للبيئة التنافسية الداخلية.

أولاً: الموارد

الموارد المتاحة لدى المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير،... ويعد من أهم عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية هو توفر مزيج متوازن من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية، فلا يعقل وضع خطة إستراتيجية وتنفيذها دون توفر الموارد المطلوبة لإنجازها⁴. وغالباً ما تشكل الموارد التي تمتلكها المؤسسة نقاط قوتها ومصدر لاكتساب مزايا تنافسية، في الوقت الذي يعجز منافسوها عن تحقيق نفس القيمة، وجاءت المقاربة المبنية على الموارد (RBV*) لخلق موارد متميزة عن طريق التوفيق بين عدة موارد ملموسة وموارد غير ملموسة، هذه المقاربة تعكس تصوراً جديداً لبناء المزايا التنافسية، وتتطلب من عدة اعتبارات أهمها⁵:

1. المؤسسة عبارة عن محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية...، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية؛

¹ خضير، كاظم حمود، منظمة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 150.

² القطب، محيي الدين، مرجع سابق، ص: 87

³ الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 124

⁴ القطامين، أحمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص: 69.

* RBV: Ressource-Based View

⁵ لحول، سامية، التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص: 104-105

2. المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد بعضها خاص يمكنها من خلق واستدامة المزايا التنافسية والتميز عن المنافسين؛

3. لا يمنع ضعف موارد المؤسسة من تحقيق التفوق، كما لا تضمن وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛

4. يترتب عن الاختلاف في كيفية مزج الموارد فروقات محسوسة بين المؤسسات في كيفية اقتحام الأسواق وتمركزها، وفي النتائج التي تتحصل عليها باستخدام نفس الكميات المتاحة من الموارد.

وعلى هذا الأساس أخذت الموارد بعدا إستراتيجيا وأصبحت توصف بالإستراتيجية، ليس لمساهمتها في تحقيق المزايا التنافسية فحسب، بل لصعوبة اكتسابها وحمايتها بعوائق ومنع نقلها من مؤسسة إلى أخرى. وتكون الموارد مصدرا للمزايا التنافسية إذا تميزت بخصائص المورد الإستراتيجي المتمثلة في¹:

(1) القيمة: هل يمتلك المورد قيمة تنافسية؟

(2) الندرة: هل يمتلك المنافسون مثل هذا المورد؟

(3) التقليد: هل تكاليف تقليد المنتج من قبل المنافسين عالية؟

(4) القدرة على التنظيم: هل هيأت المؤسسة نفسها ووفرت التسهيلات اللازمة للاستثمار أو استغلال الموارد بشكل جيد؟

ثانيا: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو إطار يوضح الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ عادة شكل الهرم، تربطها خطوط السلطة الرسمية وتتسبب من خلالها الأوامر والتعليمات والتوجيهات، وتوضح شبكة الاتصال، مستويات الإشراف، أنماط القيادة، نقاط اتخاذ القرار، مراكز السلطة والمسؤولية والعلاقات بين الأفراد والأقسام². وقد أدركت الكثير من المؤسسات الحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة، لأن التحول المتزايد للأعمال وازدياد شراسة المنافسة، أجبرها لتكون أكثر كفاءة وفعالية، من خلال إعادة تصميم هياكل تكون مبنية على العمليات ذات القيمة المضافة، والتخلي عن الهياكل التقليدية المبنية على أساس التخصص الوظيفي، أي التحول من الهياكل الأفقية (الهرمية) إلى الهياكل الرأسية أو المصفوفية³. وتعد إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لأية مؤسسة حجر الأساس، لذلك يجب مراعاة عدة اعتبارات عند التصميم، والتي تحدد نجاح المؤسسة أو فشلها، ومن أهم هذه الاعتبارات نذكر⁴:

1. تصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يتلاءم مع أهداف المؤسسة وخططها الإستراتيجية؛

2. تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام، وهذا يعد عاملا ضروريا لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المؤسسة؛

3. تحديد المسؤوليات وتحليلها وفقا لحجم العمل المتوقع؛

¹ السالم، مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص: 115 .

² الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص: 125

³ لحو، سامية، مرجع سابق، ص: 102.

⁴ الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص: 127

4. تحديد الأفراد المناسبين للقيام بالأعمال وتحمل المسؤوليات؛
5. تحديد الوظائف وتوصيفها بهدف التخلص من التداخل والازدواجية؛
6. تحديد درجة المركزية واللامركزية المطلوبة، ودراسة مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
7. دراسة العلاقات بين الأقسام التنفيذية من جهة، والعلاقات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية من جهة أخرى، للتعرف على مدى فعالية الاتصالات والعلاقات داخل المؤسسة.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموع المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المؤسسة والنظم المختلفة، وتشكل في مجملها معايير لسلوك الأفراد لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات على كافة المستويات، تنشأ داخل المؤسسة وترشد السلوك التنظيمي لأعضائها وتساعدهم على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية¹، وهذا ما أكدته (Davis) حيث يرى أن الثقافة التنظيمية هي: "مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة"². ويعرفها عاكف خصاونة على أنها: "عملية تشارك أعضاء المنظمة ببعض الأمور العامة داخل التنظيم كالقيم والمبادئ والأخلاق والمعتقدات وتأثرهم بها، بالإضافة إلى بعض الجوانب كالنمط القيادي واتخاذ القرارات وحل الصراعات الوظيفية والمكافآت وعلاقات العمل وطرق التعامل مع العاملين والتفاعل مع بيئتها"³.

تتشكل الثقافة التنظيمية من متغيرات إدارية تشمل الفلسفة، القيم، الممارسات والتصورات، ومتغيرات تنظيمية تشمل الهياكل، النظم، السياسات والتكنولوجيا ومتغيرات مشتركة تشمل المشاعر، المصطلحات، الشعارات والرموز كما هو مبين في الشكل (2-3). وتظهر الثقافة التنظيمية أولاً في الأفراد الذين يعتبرون جزء مهم من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المؤسسة، حيث يجلبون معهم قيمهم، تقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير على سلوكهم وتحدد الطرق التي سيعملون بها، وتتأثر بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة بصورة خاصة، فمثلاً الشركات التي تعمل في صناعات تتميز بالتغير التكنولوجي السريع كصناعة الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي⁴، لذلك أكدت الكثير من الدراسات على أن المؤسسة المبدعة تسودها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة، والمؤسسة التي لا تسودها ثقافة متماسكة تعاني عادة من كل أنواع القصور وعدم كفاءة عملياتها. وفي هذا السياق أكد (Peters and Waterman) في كتابهما "البحث عن التميز" أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعاً في كل شيء، بينما تميزت المؤسسات غير المبدعة بثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ بدلاً من الاهتمام بنوعية المنتجات

¹ إدريس، ثابت عبد الرحمن، المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 398.

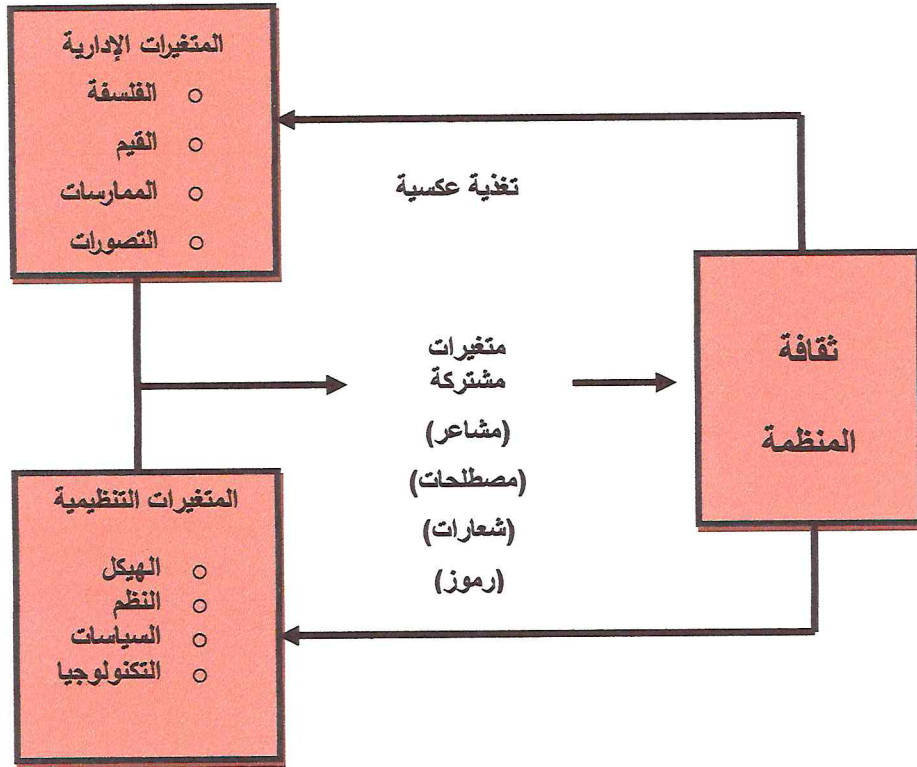
² Michel Petit et autres, **Management D'équipe : Concepts et Pratiques**. Dunod, Paris, 1999, P:178

³ خصاونة، عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 88.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية. دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص: 13-14

والخدمات التي تنتجها¹. لذلك من المهم أن يأخذ صانعو القرار بعين الاعتبار أهمية امتلاك ثقافة تنظيمية قوية وضرورة ربطها برسالة وأهداف المؤسسة، والقيم العليا أو الأفكار المحورية التي تقوم عليها.

الشكل رقم (2-3): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: السالم، مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص: 235

يمكن القول أن تحليل البيئة التنافسية الداخلية كما أشرنا إليه سابقا يساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومن ثم تحديد موقف المؤسسة مقارنة بمنافسيها؛ حيث أن نقاط القوة هي مجموعة المعطيات في البيئة الداخلية يمكن الاستفادة منها باعتبارها فرص متاحة للمؤسسة لرفع مستوى كفاءتها وفعاليتها في مواجهة مخاطر البيئة الخارجية، وتمثلها النواحي الايجابية الداعمة مثل كفاءة الموارد المالية، توفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، انخفاض تكاليف الإنتاج، توفر شبكة واسعة لتسويق المنتجات، براءات الاختراع، حادثة المعدات، القدرة على ضبط التكلفة...، أما نقاط الضعف فهي مجموعة المعطيات في البيئة الداخلية التي تقلل من قدرة المؤسسة على اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر، وتمثلها النواحي السلبية المعيقة للمؤسسة كتقادم المعدات، انخفاض كفاءة الأفراد، ضعف الموارد المادية والبشرية، ضعف شبكة التوزيع، عدم توفر السيولة...

بعد تحديد مكونات بيئة المؤسسة الداخلية وتحليلها، وتحديد ما إذا كانت تشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف، يجب تحديد عناصر البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص والتهديدات ومن ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تساعد المؤسسة على تدعيم نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف واغتنام الفرص ومواجهة التهديدات.

¹ القطامين، أحمد، مرجع سابق، ص: 70.

الفرع الثاني: البيئة التنافسية الخارجية

تتطوي البيئة التنافسية الخارجية على مجموع القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المؤسسة، وهي ذات العلاقة مستمرة بالمؤسسة ومؤثرة في قدرتها على أداء مهامها وتحقيق أهدافها، هذه القوى لا يمكنها التحكم فيها أو السيطرة عليها¹، وفي هذا السياق عرفها مصطفى أبو بكر على أنها: "مصدر جميع مدخلات المنظمة، ومصدر الفرص والقيود المحددة لسلوكها، وفي نفس الوقت ذات تأثير ملموس على ما لديها من نقاط قوة وضعف"².

تتصف البيئة التنافسية الخارجية بالديناميكية، التعقيد وسرعة التغيير، لذلك فإن المؤسسة مطالبة بالتكيف والاستجابة لمختلف التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية، ومحاولة الاستفادة مما يتيح لها من فرص ومواجهة التهديدات، فالمؤسسة لا تستطيع التحكم في عناصر بيئتها الخارجية لكن يمكنها التأثير فيها على المدى الطويل. وتتمثل الفرص في كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وبرامجها، وتعتبر مجال جذب تتمتع فيه بميزة نسبية تحقق لها النجاح والتفوق على منافسيها، وتنشأ كمحصلة لتفاعل قوى البيئة الإيجابية التي تعمل في نفس اتجاه المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها، كخروج منافس قوى من السوق، فرص جديدة للتصدير، سياسات الإعفاء الجمركي،... أما التهديدات فتتمثل تحدي يعبر عن أحد الاتجاهات الغير منسجمة مع الاتجاهات العامة للمؤسسة، وتشمل كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتوظيف إمكانياتها كتشريع قانوني يقيد استيراد مستلزمات الإنتاج، دخول منافس قوى، فرض ضرائب جديدة³... وتصنف البيئة التنافسية الخارجية إلى نوعين؛ البيئة التنافسية الخاصة والبيئة التنافسية العامة.

أولاً: البيئة التنافسية الخارجية الخاصة

البيئة التنافسية الخارجية الخاصة هي ذلك المحيط الذي يقع ضمن نطاقه جميع العناصر والكيانات الواقعة خارج حدود المؤسسة ذات العلاقة والتأثير المباشر عليها، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة نشاط المؤسسة وتؤثر عليها وعلى إستراتيجيتها ومركزها التنافسي وتتفاعل معها بشكل مباشر⁴. وتشمل البيئة الخاصة العناصر التالية⁵:

1- العملاء: يحتل العملاء موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على المؤسسة، لأنهم يشكلون قوة ضغط عليها، وتأثيرهم يكون مباشر على أرباحها وعلى قدرتها على البقاء، الاستمرار والنمو، ومن أجل فهم

¹ خضير، كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 150.

² أبو بكر، مصطفى محمود، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 203.

³ القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص: 59.

⁴ القطامين، أحمد، مرجع سابق، ص: 59.

⁵ سمالي، يحيى، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة.

أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 21-22.

- سلوك العملاء فإن الأمر يتطلب التعرف عليهم وعلى احتياجاتهم ورغباتهم، ودراسة خصائصهم وعاداتهم، بالإضافة إلى معرفة قدراتهم الشرائية.
- 2- **الوسطاء:** الوسطاء هم حلقة الوصل بين المؤسسة والعملاء ممثلين في تجار التجزئة والجملة أو الوكلاء، ومن خلالهم تتدفق السلع والخدمات إلى الأسواق، لذلك يجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم، أماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم.
- 3- **الممولون:** يتمثل الممولون في المساهمون ومصادر التمويل الأخرى، ويجب على المؤسسة دراسة قدراتهم المالية وشروط التعامل معهم.
- 4- **مقدمو الخدمات:** يتمثل مقدمو الخدمات في مختلف الجهات أو المصالح التي لها علاقات وتعاملات مع المؤسسة من خلال ما يقدمونه لها من خدمات وكالات الإعلان، المكاتب الاستشارية، النقل...
- 5- **الموردون:** الموردون هم الأطراف التي تزود المؤسسة بمختلف احتياجاتها من مواد الخام والآلات وتجهيزات، لذلك من المهم التعرف عليهم وعلى أسعار التوريدات، شروط التسليم والدفع، مستوى الجودة المقدمة،... ويؤثر الموردون بشكل كبير على نشاط المؤسسة، وكلما زادت قدرتها على الاستفادة منهم كلما تحسن مركزها التنافسي وزادت قدرتها على خفض التكاليف ومن ثم خفض الأسعار¹.
- 6- **العمالة المعروضة:** وهي القوى العاملة المتوافرة في سوق العمل والمطلوبة بهدف سد بعض النواقص والشواغر لدى بعض المؤسسات، وتتأثر هذه القوة بمحدودية سوق العمل وضيقة، بحيث ينحصر هذا السوق في قلة من الأفراد الأكفاء مقارنة بكثرة الوظائف الشاغرة، وعكس ذلك يحصل عندما يزداد حجم العمالة المعروضة ويتسع سوق العمل ويشارك فيه عدد كبير من الأفراد الأكفاء، مقارنة بالعدد المحدود من الوظائف الشاغرة، ويؤدي ازدياد حجم العمالة المعروضة إلى زيادة الفرص أمام المديرين لاستقطاب الأفضل والأكفأ².
- 7- **المنافسون:** يتمثل المنافسون في المؤسسات التي تشكل خطورة كبيرة على المؤسسة لأنهم يقدمون سلع وخدمات مماثلة، ويؤثرون بشكل كبير على نشاطها، لذلك على المؤسسة الإلمام بمختلف ظروف المنافسة وتحديد موقفها وكيفية التصرف والتحكم في هذه الظروف، من أجل مواجهة هؤلاء المنافسين، وهذا يتطلب منها القيام بما يلي³:
- (1) **تحديد المنافسين:** قد يعتقد البعض بأن تحديد المنافسين أمر سهل وهذا غير صحيح، فالصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين، وإنما يجب أيضاً تحديد المنافسين المحتملين، وهؤلاء قد يعملون في مجالات أخرى، لكنهم يمثلون تهديداً كبيراً على نشاط المؤسسة لأنهم يشبعون نفس الحاجة في القطاع المستهدف.

¹ Roger Perrotin, Le Marketing Achats : Stratégies et Tactiques. ED : d'organisation, 3^e ed, Paris , 2001, P: 23.

² بلوط، حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2005، ص: 136.

³ جباينة، محمد، مرجع سابق، ص.ص: 23-24.

(2) تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين: إن مقارنة وضعية المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعدها على التعرف على قدراتهم، إمكانياتهم وحصصهم السوقية، ومن ثم بناء الإستراتيجية التنافسية المناسبة التي تمنحها القدرة على مواجهة تحديات هؤلاء المنافسين.

(3) تحديد استراتيجيات المنافسين: إن أقرب المنافسين إلى المؤسسة هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة.

(4) تحليل هيكل المنافسة: تحليل ودراسة تطور هيكل المنافسة والمنافسون الجدد في السوق.

يمكن القول أن تحديد المنافسين يجب أن يبدأ من تقييم الأداء الكلي للصناعة وتحديد الاختلافات بين المؤسسة ومنافسيها والمغريات البيعية لكل منهم، ثم تقييم السياسات والبرامج الإنتاجية والتسويقية التي تتبعها المؤسسة ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف في كل منها ومدى موازمتها للسوق، ومن ثم تحديد خطتها الإستراتيجية لمواجهة المنافسين، ولا يجب أن تكتفي المؤسسة بدراسة المنافسة داخل الصناعة التي تنشط فيها بل حتى منافسة المنتجات الإحلالية والمنافسة الآتية من خارج الدولة¹.

ثانيا: البيئة التنافسية الخارجية العامة

تتطوي البيئة التنافسية الخارجية العامة على المتغيرات والعناصر التي تنشأ وتتغير خارج حدود المؤسسة وخارج نطاق سيطرتها وتحكمها، وتأثر بشكل غير مباشر على نشاطها. وفي هذا السياق تعرف البيئة الخارجية العامة على أنها: "مجموع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من المؤسسات، أو مجال نشاط معين كالظروف السياسية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية"². قد يتولد عن هذه العوامل فرص يجب أن تتماشى معها الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة أو تبني عليها خيارات أخرى، أو خطر يهددها ويحد من قدرتها على البقاء، وتحليل هذه العوامل يساعد على تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ومن ثم إنشاء نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة وتصميم الإستراتيجية القادرة على مواجهة أي تهديد أو التقليل من آثاره أو تحويله باتجاه تحقيق الأهداف³.

تجمع هذه المتغيرات حسب طبيعتها في مجموعات رئيسية مختلفة، ولو أن ذلك كثيرا ما يؤخذ عليه عدة تحفظات، لأن العديد من المتغيرات يمكن أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة واحدة في نفس الوقت، وقد تتداخل مع غيرها من المتغيرات.

1- المتغيرات الاجتماعية والديمقراطية والثقافية: تتمثل المتغيرات الاجتماعية والديمقراطية في المسؤولية الاجتماعية، مستوى التعليم، التغيرات السكانية، معدل العمر، الدخل، الحالة الاجتماعية، التوزيع الوظيفي للأفراد، التوزيع السكاني وكثافته... هذه المتغيرات لها تأثير على نشاط المؤسسة، حيث أن الزيادة السكانية تزيد

¹ نوري، منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000). أطروحة دكتوراه علوم، قسم علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص: 60.

² فالتة، اليمين، مرجع سابق، ص: 22.

³ سعد غالب، ياسين، الإدارة الإستراتيجية. مرجع سابق، ص: 9

من الطلب على المنتجات، كما أن زيادة متوسط أعمار الأفراد وعدد المواليد يفتح أمام المؤسسة أسواق جديدة، وتؤدي زيادة الدخل ومستوى التعليم إلى زيادة الطموحات والتطلعات لدى الأفراد والإقبال أكثر على الخدمات الثقافية والصحية، وتفرض زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية على المؤسسة رؤية معينة للجوانب التي تمس السلامة والأمان وحماية البيئة. أما المتغيرات الثقافية فإنها تعكس تراث المجتمع الذي يحدد نمط معين في الحياة والعلاقات الاجتماعية، ويؤثر على نشاط المؤسسة إلى حد كبير، ويظهر في شكل قيم، عادات، تقاليد، معتقدات، وعلاقات بين الأفراد... فتؤثر هذه الأخيرة على قدرة المؤسسة على التفاعل مع المجتمع، خاصة وأنها تعكس الثقافة السائدة داخل المؤسسة والتي تحكم تصرفات العاملين فيها.

2- المتغيرات السياسية والقانونية: تعمل المؤسسة ضمن الإطار السياسي والقانوني للدولة، وهذا الإطار يفرض عليها دورا خاصا لخدمة أفراد المجتمع والاقتصاد الوطني، لأنها لا تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها، حيث تتأثر بالقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي، فعلى سبيل المثال قرار منع أو إتاحة أو استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، قرار التحول إلى الخصخصة في قطاع الأعمال، قوانين حماية المستهلك، قوانين الحماية البيئية، قوانين تشجيع الاستثمارات ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات...، هذه القرارات والقوانين قد تفرض ممارسات معينة على المؤسسة، كما أن تدهور الوضع الأمني في الدولة قد يقلل من حجم الاستثمارات المحلية والأجنبية، ويؤدي في الكثير من الأحيان إلى توقف العديد من المؤسسات عن النشاط وهروب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية نحو الخارج¹.

3- المتغيرات الاقتصادية: تعبر عن المتغيرات ذات الطابع الاقتصادي وتلعب دورا مؤثرا في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، ومن أمثلتها الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، السياسات النقدية والمالية، نسبة البطالة، المناخ العام للاستثمار...، إضافة إلى التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد بمراحلها المختلفة والتي تؤثر على اتجاهات المؤسسات نحو التوسع أو الانكماش².

4- المتغيرات التكنولوجية: تؤثر المتغيرات التكنولوجية بشكل كبير على نشاط المؤسسة وقد تظهر في شكل مادي كالآلات والمعدات الحديثة التي يتم استخدامها في العمليات الإنتاجية، وتؤدي إلى التحول من صناعة تتطلب كثافة عنصر العمل إلى كثافة عنصر رأس المال...، كما تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تغيير نمط وسلوك المؤسسات فيما يتعلق بتسوية المعاملات مع الموردين، العملاء، البنوك ومختلف الهيئات الحكومية³... وتعتبر المتغيرات التكنولوجية الأكثر تحولا والأسرع تطورا نظرا لتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات وزيادة الاهتمام بمجالات البحث والتطوير.

5- المتغيرات الدولية: تنطوي على كل ما له صلة بالتجمعات الاقتصادية الإقليمية والعالمية والعلاقات الدولية، كالاتفاقيات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والنزاعات

¹ نوري، منير، مرجع سابق، ص: 56- 57

² الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص: 87.

³ العابد، زهر، مرجع سابق، ص: 54

الدولية، الأزمات الاقتصادية والسياسية،... هذه العوامل تفرض على المؤسسات ضرورة مراجعة أهدافها ووضع الإستراتيجيات المناسبة لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الناشئة عن المتغيرات الدولية¹.

يمكن القول أن دراسة وتحليل البيئة التنافسية الخارجية الخاصة والعامة هو أمر ضروري جدا للمؤسسة نظرا للتغيرات السريعة التي تعرفها هذه البيئة، والتي يمكن أن تشكل مصدرا للفرص يجب على المؤسسة استغلالها، أو التهديدات التي يجب تجنبها، فضلا عن ذلك فإن دراسة وتحليل البيئة الخارجية يساعد على إعداد رسالة المؤسسة، تحديد الاستراتيجيات التنافسية المناسبة التي تمكنها من بناء مزايا تنافسية قوية ومستدامة وزيادة قدرتها على التأقلم مع هذه البيئة².

يحتاج تحليل البيئة التنافسية الداخلية والخارجية إلى استخدام أساليب ونماذج خاصة، ويتغير مضمون التحليل حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة والنموذج المستخدم في التحليل، وفي الغالب يتم الاعتماد على مجموعة من النماذج الشائعة، والتي سيتم التطرق إليها في المطالب الموالية.

المطلب الثاني: أساليب تحليل البيئة التنافسية الداخلية

يهدف تحليل البيئة التنافسية الداخلية إلى التحديد الدقيق لجوانب القوة في الموارد والإمكانات التي بحوزة المؤسسة والتي يمكن أن تكون عامل تميزها عن غيرها من المنافسين، ومن ثم العمل على المحافظة عليها وتدعيمها وتطويرها، كما يساعد في الكشف عن نقاط الضعف التي يمكن أن تعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كونها غير مواتية للظروف التنافسية الحالية بفعل التغيرات السريعة في طبيعة السوق أو في تكنولوجيا الإنتاج والاتصال والمعلوماتية،... وفي هذه الحالة تحاول المؤسسة إيجاد الحلول المناسبة للتغلب على نقاط الضعف والتقليل من تأثيراتها أو تقويتها لتصبح نقاط قوة. وفي إطار تحليل البيئة التنافسية الداخلية يمكن استخدام العديد من الأساليب والنماذج، غير أنه سيتم التطرق إلى أكثر الأساليب استخداما وهي سلسلة القيم والمصفوفات (BCGI ، ADL ، Mc KINSEY).

الفرع الأول: سلسلة القيمة (Value Chain)

تعد سلسلة القيم من أبرز أساليب التحليل الإستراتيجي تستخدم لتحليل البيئة التنافسية الداخلية، قدمها (Porter) سنة (1985) في كتابه الشهير "Advantage Compétitive"³، وعرفها على أنها: "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا، حيث تعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها"⁴. وهذا ما عززه علي السلمي

¹الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص: 92

²غنيم، أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. المكتبة العصرية، مصر، 2003، ص: 191

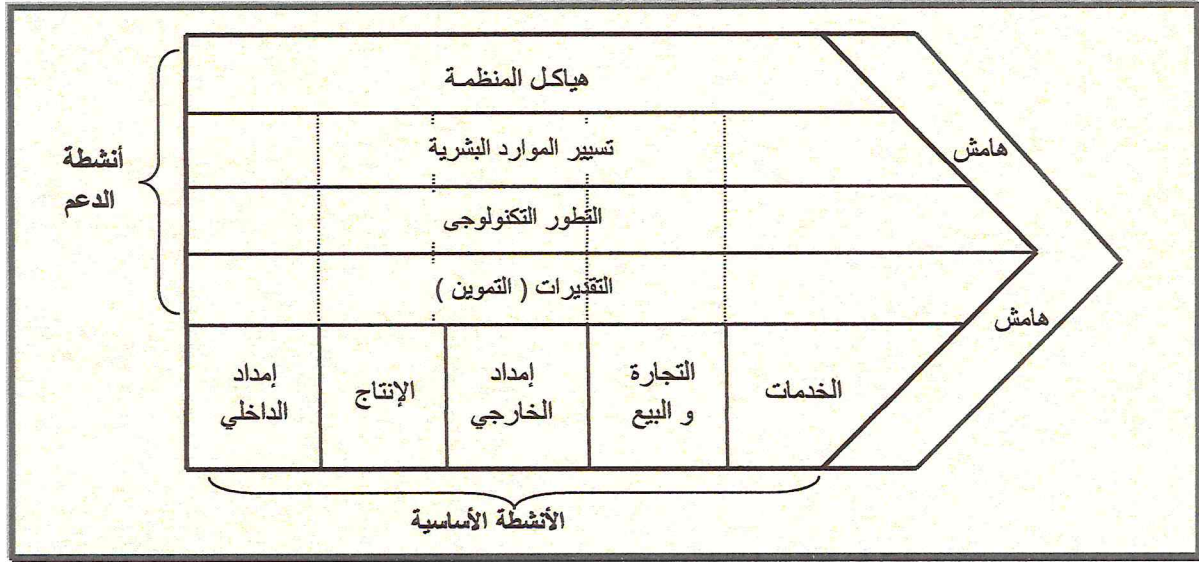
³طالب، علاء فرحان، البناء، زينب مكي محمود، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 205

⁴سعد غالب، ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي. دار النشر البازوري العلمية، عمان، الأردن، 1999، ص: 139

حيث عرفها على أنها: "أسلوب من الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة"¹.

انطلق (Porter) من أن سلسلة القيمة تعرض المؤسسة كمجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخليا، ورغم أن كل نشاط يعتبر مستقلا، إلا أنه يرتبط بالأنشطة الأخرى ويؤثر عليه إيجابا أو سلبا، وإذا كانت القيم الناتجة عن هذا الترابط إيجابية فإنها ستسهم في تحقيق ميزة تنافسية تتفرد بها المؤسسة عن منافسيها²، وتتمثل هذه الأنشطة في الأنشطة الأساسية والداعمة؛ تضم الأنشطة الأساسية خمس فئات تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج، وتتفرع إلى العديد من الأنشطة الجزئية المختلفة، وعادة ما تشكل المحاور الأساسية للصراع التنافسي بين المؤسسات³، أما الأنشطة الداعمة فتضم أربعة فئات، وتتفرع كل منها إلى العديد من الأنشطة الجزئية، وإمكاناتها المساهمة بشكل فعال في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة باعتبارها منتجة للقيمة، كما يوضح الشكل رقم (2-4).

الشكل رقم (2-4): سلسلة القيمة



Source: M. Porter, L'avantage Concurrentiel. Traduit: Philippe Deleverger, Dunod, Paris, 1997, P:53.

تعمل الأنشطة الأساسية والداعمة على تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وتساهم في تحقيق الأرباح كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، أي أن حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تتحملها المؤسسة، وتبين الخطوط المتقطعة الظاهرة في الشكل (2-4) بأن التموين، التطور التكنولوجي وتسيير الموارد البشرية يمكنهم المساهمة في خلق القيمة نظرا للعلاقات والارتباطات بين مختلف الأنشطة سواء الأساسية أو الداعمة⁴.

¹ السلمي، علي، تطوير أداء وتجديد المنظمات. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص: 59.

² الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص: 135.

³ M. Porter, L'avantage Concurrentiel. Traduit: Philippe Deleverger, Dunod, Paris, 1997, P: 56.

⁴ غول، فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية). مرجع سابق، ص: 107.

أولاً: الأنشطة الأساسية

الأنشطة الأساسية تتضمن خمسة أنشطة هي الإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي، التجارة/ البيع والخدمة، وتحدد هذه الأنشطة مهام العمليات التشغيلية الجوهرية المحيطة بالسلع أو الخدمات المقدمة.

1. الإمداد الداخلي: يمثل الإمداد الداخلي بداية تحويل القيمة المضافة، ويشمل الأنشطة المرتبطة بمناولة المواد، الإجراءات التشغيلية، التخزين، الرقابة على المواد، إدارة تدفق المكونات من الموردين،... ويشكل الإمداد جزء مهم من التكاليف، ويمكن للأساليب الجديدة والتحسينات في الرقابة على المخزون ومناولة المواد أن تحسن بصورة جذرية المركز التكاليفي للمؤسسة، كما تمثل الفروقات في تكاليف التخزين، الجرد، وإدارة المخازن... مجالات مهمة يمكن أن تشكل حالات قوة أو ضعف المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

2. الإنتاج: يتمثل الإنتاج في مجموع الأنشطة والإجراءات المرتبطة بتحويل المدخلات المختلفة إلى منتجات تامة الصنع، ويشمل تدوير الآلات، تجميع وتركيب الأجزاء، تصنيع المنتجات، التعبئة، الصيانة... وتشكل هذه الأنشطة الجزء الأكبر من التكاليف، ونجاح إدارتها يعكس قدرة المؤسسة على السيطرة على تكاليفها، ويمكنها من تحسين كفاءة وجودة عملياتها التشغيلية، فعلى سبيل المثال شركة (Nucor) الأمريكية أنشأت لنفسها مركزاً تنافسياً في صناعة الصلب بالتركيز على المصانع ذات الآلات متناهية الصغر، هذه الآلات متفوقة الكفاءة تستطيع أن تنتج طناً من الحديد الصلب بجودة أفضل وتكاليف أقل¹.

3. الإمداد الخارجي: يتضمن الأنشطة التي تتكفل بالمنتج منذ صنعه إلى غاية إيصاله إلى المستهلك النهائي، كالتخزين، توزيع المنتجات، مناولة المواد، جدولة الطلبات²... وتحقيق الكفاءة في نشاط الإمداد الخارجي يمكن أن يحسن إلى حد كبير المركز التنافسي للمؤسسة، فاستخدام نظم أوامر الشراء والمتابعة عن طريق الإنترنت مثلاً يساعد المؤسسة على بناء حالات قوتها التنافسية، مثلاً شركة (P&G*) الأمريكية على مدى سنوات عديدة بذلت جهود كبيرة لتعديل مسار أنشطة الإمداد الخارجي مما مكنها من تسريع توقيات تسليم منتجاتها³.

4. التسويق: يعد التسويق نشاطاً محورياً يساعد المؤسسة على إضافة القيمة لمنتجاتها بهدف جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين ويشمل الإعلان، الترويج، العلاقات مع منافذ التوزيع، التسعير، التعامل مع القوى البيعية، مزيج المنتجات، التسعير،... وقد بنت العديد من الشركات مراكز تنافسية قوية استناداً إلى مناهجها المتفوقة في إدارة الأنشطة التسويقية كشركة (Coca Cola, Intel, Pepsi...).

5. الخدمة: أضحت الخدمة وسيلة أساسية للمنافسة في أي صناعة، كونها تؤثر بقوة في العميل وتدفعه إلى تكرار شراء منتجات المؤسسة، وتشمل خدمات ما بعد البيع، التركيب، الإصلاح، تغيير قطع الغيار والأجزاء،

¹ روبرت. أ. بتس، ديفيد. لي. الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية. ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص.ص: 208-211.

² M. Porter, Op.Cit, P: 57.

* P&G: Procter et Gamble.

³ روبرت. أ. بتس، ديفيد. لي. مرجع سابق، ص.ص: 213-214.

تعديل المنتج¹... وقد استخدمت الكثير من الشركات في أواخر التسعينيات الإنترنت كسلاح تنافسي لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لعملائها، مثلا شركة (Dell) الأمريكية تقوم باستلام وتشغيل طلب العميل لشراء (PC) بمواصفات شخصية عالية عبر الإنترنت، فيشحن ويسلم في أقل من أربعة أيام، وموقع (Amazon) الذي لم يكن موجود قبل سنة (1995) وأصبح الآن من أكبر متاجر التجزئة المتخصصة في بيع الكتب، الأقراص المضغوطة، الفيديوها، الألعاب الإلكترونية،... حيث استطاع أن يقدم خدماته لعملائه بطريقة تتميز بالسرعة، الأمان والسهولة مقابل أسعار أقل من أسعار المنافسين².

يؤكد (Porter) أنه رغم أهمية جميع الأنشطة الأساسية غير أن هناك دائما أحد الأنشطة الذي يكون له الدور الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية، ولكن مهما يكن فإن كل هذه الأنشطة يجب أن تكون حاضرة بدرجة أو بأخرى، وتلعب دورا هاما في تحقيق هذه الميزة وتقديم قيمة مضافة لمنتجات المؤسسة³.
ثانيا: الأنشطة الداعمة

تعمل الأنشطة الداعمة على التنسيق بين هذه الأنشطة وتحقيق الكفاءة وإضافة القيمة، وتتضمن التموين، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية وهياكل المنظمة.

1. التموين: التموين هو مجموع الأنشطة التي تمكن المؤسسة من الحصول على المدخلات المطلوبة من المواد الأولية، اللوازم، والتجهيزات، وكل ما هو ضروري لنشاطها، وتتغلغل عبر حلقة القيمة وتدعم كل وظائف المؤسسة⁴، وتتضمن إجراءات ونظم إصدار الفواتير، طرق التعامل مع الموردين والبائعين، النقل... يمكن من خلال التموين تحسين المركز التكاليفي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، حيث تكسب ممارساته قوة تفاوضية عالية على الموردين إذا تم تنسيق المشتريات على مستوى المؤسسة ككل.

2. التطور التكنولوجي: تدخل التكنولوجيا في كل وظائف المؤسسة بمختلف مستوياتها، وتساهم في تحسين طرق أداء الأنشطة المضيف للقيمة، وتطوير تصميم العمليات والمنتجات، وقد طورت شركة (Allen-Bradley) الأمريكية الرائدة في إنتاج أجهزة الرقابة على المحركات تكنولوجيا جديدة لاستخدام أتمتة المصنع، وقد ساعدتها هذه التكنولوجيا على التخفيض الجذري لتكلفة الوحدة من مكونات المحركات الجديد⁵.

3. إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتسيير الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري وتتغلغل عبر الحلقة ككل، حيث تعمل مع الأفراد في جميع المستويات التنظيمية، فتقوم بعمليات التوظيف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، الترقية، التكوين، تنمية المهارات،... وتدعم كل من الأنشطة الأساسية والداعمة بفضل دورها الفعال في ترقية الكفاءات، وتعتبر العامل الحاسم في إضافة القيمة وبناء القدرات التنافسية⁶.

¹ غول، فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية). مرجع سابق، ص: 109-110.

² روبرت. أ. بتس، ديفيد. لى. مرجع سابق، ص: 217-218.

³ M. Porter, Op.Cit, P: 57.

⁴ غول، فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية). مرجع سابق، ص: 111.

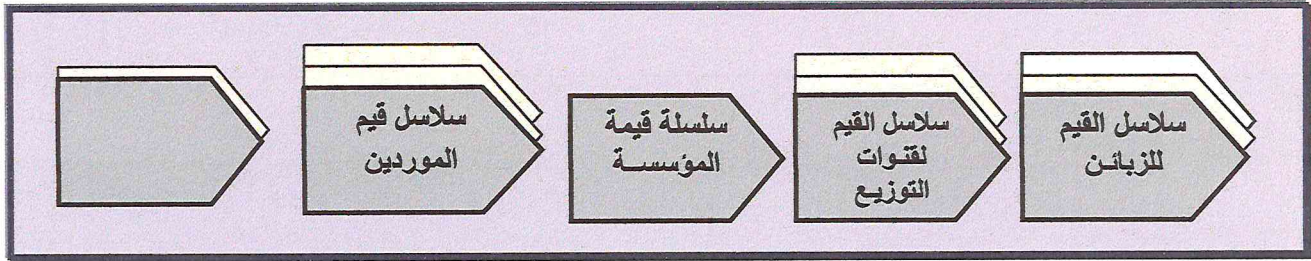
⁵ روبرت. أ. بتس، ديفيد. لى. مرجع سابق، ص: 217-220.

⁶ سمللي، يحضية، مرجع سابق، ص: 41.

4. هياكل المنظمة: هي الهياكل المسؤولة عن تنفيذ مختلف الأنشطة في المؤسسة، وتتضمن الإدارة العامة، الإدارة المالية، المحاسبة، الشؤون القانونية، العلاقات العامة، الأمن الصناعي¹... وتتوزع هذه الهياكل على جميع المستويات التنظيمية وتساعد كل الأنشطة المضيفة للقيمة، ويمكن أن تكون مجال واسع لتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة، ومصادر هامة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة².

بعد تحليل الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة يمكن للمؤسسة معرفة ما إذا كانت تؤدي أنشطتها بطريقة أفضل مقارنة بمنافسيها، وتحدد أيا من هذه الأنشطة يساهم بشكل أفضل في خلق القيمة، ورغم أهمية تحليل سلسلة قيم المؤسسة غير أنه لا يكفي وحده، بل يجب أيضا تحليل سلسلة قيمة الموردين، المشتريين وسلسلة قيمة الموزعين؛ لأن المؤسسة مرتبطة بامتداداتها الأمامية والخلفية، حيث تتكامل فيما بينها مشكلة ما يسمى بـ "نظام القيمة" كما يبين الشكل رقم (2-5)، لذلك يجب على المؤسسة العمل على تحديد الطريقة المناسبة التي تساعد على الاندماج في هذا النظام³، لأن خلق الميزة التنافسية لا يعتمد فقط على أداء المؤسسة ضمن سلسلة قيمها بل وأيضا على مدى كفاءتها في إدارة النظام بالكامل.

الشكل رقم (2-5): نظام القيمة



Source: M. Porter, Op.cit, P :51

الفرع الثاني: التحليل المصفوفي

عرفت مرحلة السبعينات انتشار التحليل المصفوفي كأسلوب لدراسة حافظة النشاطات الإستراتيجية، بهدف الوصول إلى اختيار الثنائية المثلى (سوق/منتج) التي تضمن استمرارية المؤسسة وتحقيق توازنها المالي على المدى القصير والطويل. يقوم التحليل المصفوفي على المقارنة بين عنصرين أحدهما خارجي والآخر داخلي، ويمكن أن يكون معدل نمو السوق ودرجة نضجه وشدة المنافسة عناصر خارجية لمجال العمل الإستراتيجي، أما العناصر الداخلية فيمكن أن تكون النصيب النسبي للمؤسسة في السوق، الإمكانيات الذاتية⁴... وفي إطار التحليل المصفوفي يمكن استخدام عدة نماذج غير أنه سيتم التطرق إلى النماذج الأكثر شيوعا.

¹الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص: 139

²روبرت. أ. بتس، ديفيد. لى. مرجع سابق، ص: 223.

³ M. Porter, Op.Cit, P :50

⁴الحول، سامية، مرجع سابق، ص: 112.

أولاً: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG*) أداة إرشادية لتطوير مصفوفة تقيم أحد وحدات الأعمال الرئيسية أو المنتجات بدلالة الحصة السوقية النسبية ومعدل نمو السوق، وتظهر مصفوفة (BCG) على شكل لوحة مربعة على المحور العمودي نجد معدل نمو السوق ويشير إلى معدل النمو السنوي في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ويعكس جاذبية الصناعة، وزيادة هذا المعدل يدل على أن السوق قوية ومشجعة للمؤسسات وفرص النجاح متوفرة فيها، ويعبر عنه بمدى يتراوح بين (0-20%)، ويكون معدل النمو مرتفعاً إذا بلغ (10%) وما فوق. ونجد على المحور الأفقي الحصة السوقية التي تشير إلى نسبة الحصة السوقية لوحدة الأعمال بالنسبة لأكبر المنافسين، وتستخدم في قياس جوانب قوى المؤسسة في ذلك الجزء من السوق، وعندما تمثل حصة السوق نسبة (0.1%) فهذا يعني أن حجم المبيعات يمثل (10%) من حجم مبيعات المؤسسة الرائدة، ونسبة (10%) تعني أن حجم المبيعات أكبر بعشر مرات من مبيعات أكبر المنافسين في السوق¹. عند تمثيل وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات على المحورين الأفقي والعمودي يظهر أربعة مربعات تمثل أنواع الوحدات أو المنتجات وتعكس وضعيتها في السوق، كما هو موضح في الشكل (2-6) وهذه الوضعيات تتمثل فيما يلي:

1. علامات الاستفهام: وضعية هذه الوحدات أو المنتجات مثيرة للاستفهام، حيث تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، والإستراتيجية الملائمة في هذه الحالة غير محددة، حيث تتوقف على الظروف المحيطة، وغالباً ما يقع في هذا المربع المنتجات الجديدة التي تبدو مبشرة في السوق، ولكن استمرارها يحتاج إلى تخصيص موارد مالية كبيرة لتطويرها وخلق الطلب عليها.

2. النجوم: يمثل مربع منتجات النجوم في الشكل (2-6) مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، وفي هذه الوضعية عادة تتبع المؤسسة إستراتيجيات النمو التوسعية لكي تحافظ على مركزها التنافسي وتزيد حصتها السوقية². تتمتع منتجات النجوم بحصة كبيرة من السوق وتتميز بمعدل نمو عال، والمؤسسات التي تمتلك منتج واحد أو عدد من منتجات النجوم تكون محل اهتمام المنافسين، لأن هذه الأخيرة تمثل فرص هامة للاستثمار نظراً لما تحققه من ربحية ونمو، غير أنها تحمل المؤسسة تكاليف عالية للمحافظة على موقعها في السوق خاصة عندما تزداد حدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات مستوى عالي من الجودة.

3. البقرة الحلوب: هي منتجات تتميز بحصة سوقية كبيرة ونمو منخفض، وتحقق للمؤسسة عوائد على الاستثمار لأن السوق يكون عادة أقل تنافساً، والموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على حصتها السوقية، إذ أن التدفق النقدي الذي تحققه يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة للاستفهام أو المحافظة على الموقع التنافسي الحالي لمنتجات النجوم³، وتعتبر إستراتيجية الاستقرار أو التركيز هي الأنسب.

* BCG :Boston Consulting Group

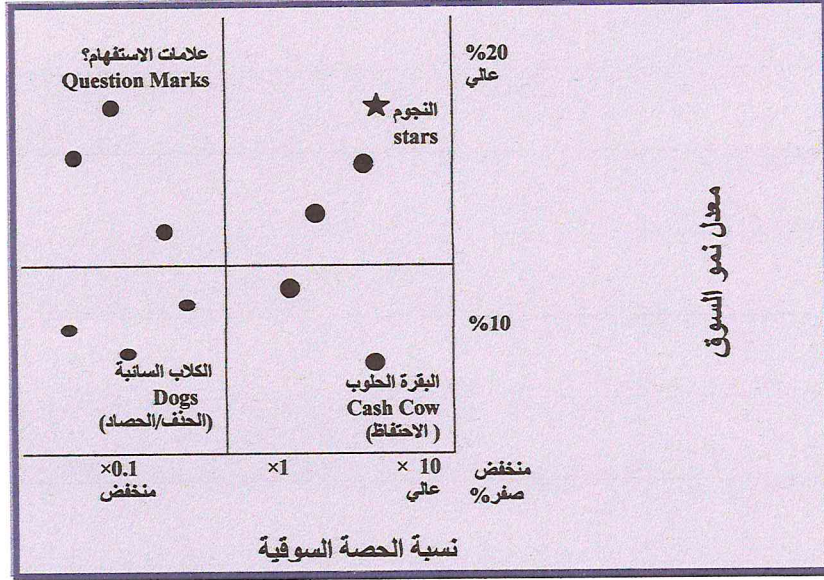
¹ الخفاجي، نعمة عباس، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص: 182

² سالم، مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص: 178

³ سعد غالب، ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي. مرجع سابق، ص: 23

4. الكلاب السائبة: تتميز هذه المنتجات بحصة سوقية منخفضة ونمو منخفض، وقد تؤدي هذه الأخيرة إلى استنزاف الموارد مما يجعل المؤسسة في موقف تنافسي لا تحسد عليه، لذلك تلجأ عادة إلى انتهاج إستراتيجية الانكماش بأشكالها المختلفة، أو قد تتحول إلى نشاط آخر أو تلجأ إلى التصفية وبيع الأصول¹.

الشكل رقم (2-6): نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)



المصدر: الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص: 177.

تعتبر كل دائرة من الدوائر التي تتضمنها المصفوفة في الشكل رقم (2-6) عن وحدة أعمال إستراتيجية أو منتج معين، أما حجم الدائرة في المصفوفة فيعبر عن الأحجام النسبية لوحدة الأعمال الإستراتيجية، ومركز الدائرة يعبر عن معدلات نمو السوق وحصة السوق النسبية لوحدة الأعمال.

ثانياً: مصفوفة إشارة المرور (McKinsey/GE)

تعد مصفوفة إشارة المرور أفضل الأساليب لعرض المحفظة الاستثمارية، سميت مصفوفة (McKinsey/GE) على اسم صاحبها (James McKinsey) الذي فتح مكتب في شيكاغو وهو من أوائل المكاتب الاستشارية الأمريكية، قام بتقديم هذه المصفوفة لحساب شركة (Electric Générale) كبديل عن مصفوفة (BCG). يظهر في مصفوفة (McKinsey) تسعة مربعات موزعة على بعدين هما درجة جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال، وترسم وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات المختلفة بناء على وضعيتها، ويتم تحديد موقعها في كل بعد على ثلاث مستويات (قوي، متوسط، وضعيف)². قبل تطبيق مصفوفة إشارة المرور يجب اختيار مجموعة من العوامل ذات الأولوية والمؤثرة في بعديها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:³

¹ خضير، كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 164.

² السالم، مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص: 182.

³ بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص: 268.

1. درجة جاذبية الصناعة: تتمثل العوامل المؤثرة في درجة جاذبية الصناعة فيما يلي:

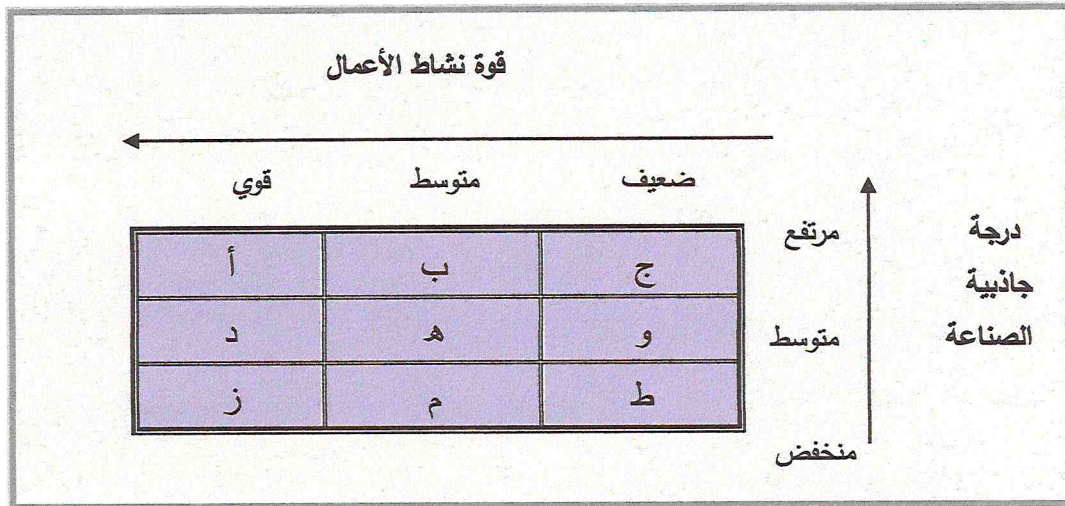
- (1) حجم السوق ودرجة موسمية النشاط؛
- (2) درجة شدة وتركيز المنافسة؛
- (3) درجة التمايز التكنولوجي؛
- (4) درجة استخدام الطاقة المتاحة.

2. قوة نشاط الأعمال: تتمثل العوامل المؤثرة في قوة نشاط الأعمال فيما يلي:

- (1) حصة النشاط أو الوحدة في السوق؛
- (2) درجة الموسمية في منتجات الوحدة أو النشاط؛
- (3) ما تتمتع به المؤسسة من جوانب القوة بالنسبة للمنافسين؛
- (4) درجة استخدام المؤسسة لطاقتها الإنتاجية المتاحة؛
- (5) المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة في الصناعة.

بعد اختيار العوامل المؤثرة في درجة جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال، يتم إعطاء وزن لكل عامل بالنسبة لكلا البعدين حسب أهميته بالنسبة لأولويات المؤسسة في تحقيق الأهداف، وذلك على المستويات الثلاثة (قوي، متوسط، ضعيف) كما يبين الشكل رقم (2-7)، ويتم ترجيحها بأوزان حسب مساهمة كل عامل في تحقيق أهداف المؤسسة، ويجب أن يكون مجموع الأوزان الترجيحية يساوي الواحد الصحيح، ثم يقوم المدراء الإستراتيجيين بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية وقوة نشاط الأعمال لكل صناعة في لحظة الأعمال تتراوح بين (1 و5) درجات، ثم ضرب النقاط في أوزانها وحساب مجموع الأوزان المرجحة للحصول على تقدير عام لجاذبية النشاط أو قوة المركز التنافسي¹.

الشكل رقم (2-7): مصفوفة إشارة المرور (McKinsey)



المصدر: خضير، كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 168

¹الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص: 187-188.

حيث أن المربعات: (أ، ب، د) تشير إلى الانطلاق والاستمرار والتقدم؛ (ج، هـ، ز) تشير إلى التأمل والتفكير؛ (و، ط، م) تستند للتحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة الموقف.

ثالثاً: مصفوفة (ADL)

اقترح مكتب الاستشارة (Arthur De Little) سنة (1970) مصفوفة (ADL) التي اختلفت من حيث المعايير والشكل عن تلك التي قدمتها مجموعة (BCG)، تقوم هذه المصفوفة على معايير نوعية، تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على إستراتيجية المؤسسة؛ حيث تنطلق من مجموعة من العوامل النوعية وتحاول تكميمها وذلك بتقييمها في سلم محدد الدرجات، بهدف تحديد وضعية مجال النشاط الاستراتيجي من خلال مصفوفة مكونة من 20 خانة، ويعدين أساسيين هما¹:

1. **نضج الصناعة:** يمر نضج الصناعة بأربعة مراحل وهي: الانطلاق، النمو، النضج والانحدار، يشبه في ذلك دورة حياة المنتج.

2. **الوضعية التنافسية:** تقيم هذه الوضعية انطلاقاً من قوى المؤسسة المحددة على ضوء عوامل النجاح الرئيسية لكل مجال نشاط استراتيجي، وتصنف الوضعيات التنافسية إلى خمس وضعيات هي: (مسيطرة، قوية، مقبولة، ضعيفة وحيدة).

المطلب الثالث: أساليب تحليل البيئة التنافسية الخارجية

يعتبر تحليل البيئة التنافسية الخارجية الأساس الذي تنطلق من المؤسسة لاختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تستجيب لمتطلبات بيئتها الخارجية وفي نفس الوقت تأخذ بعين الاعتبار إمكانياتها المادية، المالية والبشرية من جهة، وتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي ستواجهها من جهة أخرى. وهناك العديد من الأساليب والنماذج التي حاولت تشخيص وتحليل البيئة الخارجية، ورغم تعددها وتغير مضمون تحليلها، غير أنها متكاملة ولا اختلاف كبير بينها. وفيما يلي سيتم عرض النماذج الأكثر شيوعاً.

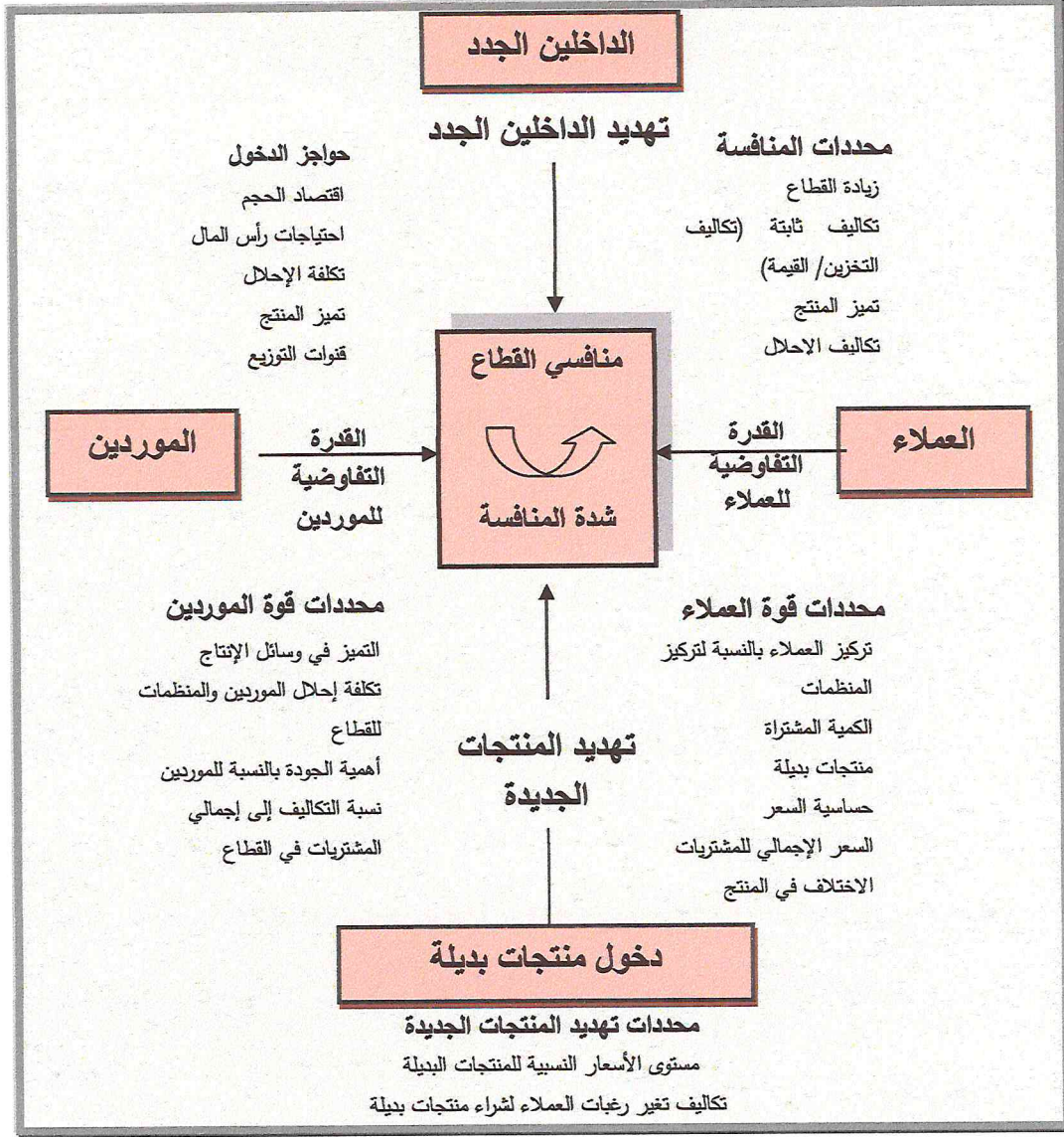
الفرع الأول: نموذج تحليل القوى التنافسية

يعود الفضل لـ (M.Porter) في تقديم نموذج القوى التنافسية الخمسة الذي يعد أكثر النماذج واقعية، تتمحور الفكرة الرئيسية التي يطرحها حول أن نجاح المؤسسة أو فشلها يتأثر بمجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، التي يمكنها التأثير على مردودية القطاع إيجاباً أو سلباً، وأن المنافسة داخل القطاع تتحدد عن طريق هيكله الخاص الذي يشير إلى العلاقة المتداخلة بين هذه القوى كما هو مبين الشكل رقم (2-8) والتي تحفز السلوك التنافسي للمؤسسات وتحدد جاذبية القطاع²، ونوع وطبيعة التأثير والضغط على ربحيته، وبالرغم من الاختلافات الموجودة بين القطاعات، فإن المؤسسات تشترك في كونها تخضع لتأثير هذه القوى.

¹The ADL Matrix Gap Analysis and the Directional Policy Matrix. (Sur Sit) <https://www.privatewriting.com/adl-matrix>. Consulté le: 02/08/2016.

²روبرت.أ. بتس، ديفيد. لى، مرجع سابق، ص.ص: 137- 138.

الشكل رقم (2-8): نموذج القوى التنافسية لـ (Porter)



Source : M. Porter, Op.Cit, P: 12

أولاً: شدة منافسة القطاع

تعد كثافة المنافسة في صناعة ما محدد لجاذبيتها، تنشأ نتيجة رغبة المنافسين في تحسين وضعيتهم التنافسية وحياسة موقع متميز في السوق، وأي حركة إستراتيجية تقوم بها أية مؤسسة ستؤثر حتماً على المؤسسات الأخرى وتدفعهم إلى القيام بربود أفعال قد تأخذ أشكالاً مختلفة كالتخفيضات السعرية، تمييز المنتجات، حملات الإشهار، تقديم منتجات جديدة، تحسين الخدمات، منح ضمانات... الخ، مما يؤثر على المؤسسات المتنافسة، فقد تؤدي هذه الحركات إلى تحسين وضعية القطاع أو تدهوره في حالة الردود الغير مدروسة، كاللجوء إلى الحروب السعرية، خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة¹. وتختلف كثافة أو شدة المنافسة من قطاع إلى آخر، وتتأثر بمجموعة من العوامل نذكر أهمها:

¹ نفس المرجع، ص.ص: 33-34

1. التكاليف الثابتة: تأثر التكاليف الثابتة بشكل كبير على سعر السلعة، لذلك يتعين على المؤسسة أن تخفض من وزنها النسبي ضمن مجموع التكاليف، ويتحقق ذلك من خلال زيادة طاقتها الإنتاجية، منح المستهلكين العديد من الامتيازات وتسهيلات مغرية بهدف زيادة الطلب¹...
 2. تميز المنتج: تتجه ربحية القطاع إلى الارتفاع في الصناعات التي تمتلك فرص للتميز، وتتجه للانخفاض في الصناعات التي تقدم منتجات نمطية التي تتوقف المنافسة فيها على عامل السعر².
 3. درجة التمرکز في القطاع: تحدد درجة التمرکز في أي قطاع مكانة المؤسسة وإستراتيجيتها، ففي حالة توفر عدد كبير من المنافسين في سوق واحدة فذلك يعني تعدد الرؤى والإستراتيجيات، مما يصعب على أي مؤسسة التنبؤ بتصرفات منافسيها، في حين قلة عدد المنافسين يضفي صفة احتكار القلة، فتكون السوق متجانسة نسبياً، لأن المتنافسين يتبنون إستراتيجيات واضحة خالية من المفاجآت.
 4. موانع الدخول إلى السوق: تتعدد العوامل التي تصعب أو تحول دون دخول منتجين جدد إلى السوق، منها ارتفاع الحجم الأدنى لرأس المال الواجب توفيره لممارسة النشاط³.
 5. نمو قطاع النشاط: تواجه الصناعات ذات النمو البطيء منافسة شرسة، حيث يحارب المتنافسون بشدة لكي تنمو مؤسساتهم ويحتفظون بحصتهم السوقية، بينما الصناعات سريعة النمو تسمح للعديد من المؤسسات بالحصول على معدلات مرتفعة من الهوامش التجارية والعوائد على الاستثمار.
 6. الرفع من الطاقة الإنتاجية: يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومن ثم انخفاض الأسعار، وهذا قد يترتب عليه انخفاض ربحية القطاع.
 7. حواجز الخروج: عندما تقل فرص الربح في قطاع ما تضطر المؤسسات إلى الخروج منه، غير أن هذا لا يتم بسهولة، لأن هناك مجموعة من العوامل التي تبقى أو تؤخر الخروج من القطاع، مما يشكل ضغطاً كبيراً على المؤسسات ويؤدي إلى انخفاض ربحية القطاع⁴، ومن هذه العوامل أو الحواجز نجد الأصول المتخصصة، القيود الحكومية والاجتماعية والاعتبارات الإستراتيجية...
- ثانياً: تهديدات الداخلين الجدد (المنافسين المحتملين)

يؤكد (Porter) على أن تحليل هيكل الصناعة لا يقتصر على المنافسين المتواجدين في القطاع، بل يتعدى ذلك إلى المنافسين المحتمل دخولهم، حيث يمكن أن يكون لديهم قدرات كبيرة وموارد نوعية مع رغبة قوية في الحصول على حصة من السوق، وقد يخلق ضغطهم قواعد جديدة ويغير من المكانة التي كانت تحتلها

¹ مرسى، نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 68.

² زغدار، أحمد، مرجع سابق، ص: 30

³ صلحاي، سمير، الحوادث المهنية وآثرها على تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلفاز -وحدة بسكرة). رسالة ماجستير، (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص: 13.

⁴ روبرت أ. بتس، ديفيد. لى، مرجع سابق، ص: 159-160.

المؤسسات المتواجدة في القطاع، وما يحد من خطر وتهديد المنافسين المحتملين ويحول دون دخولهم السوق هو الحواجز الموجودة في القطاع المتمثلة فيما يلي¹:

1. متطلبات رأس المال: تضطر المؤسسات الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة للحصول على تجهيزات الإنتاج، المخزونات، تغطية مصاريف الانطلاق،... وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال لديها فإن دخول القطاع قد يشكل مخاطرة كبيرة.

2. تميز المنتجات: هذا العامل يجعل من الدخول إلى قطاع ما أمرا غاية في الصعوبة، ويدفع الداخلين الجدد إلى محاولة كسب الزبائن من خلال تقديم العديد من الامتيازات مما يؤدي في الغالب إلى تضخيم التكاليف.

3. السياسة الحكومية: قد تلعب السياسة الحكومية دورا محفزا للدخول إلى قطاع معين، وقد تحول دون ذلك نتيجة لما قد تفرضه من شروط صارمة وتسنة من قوانين وتشريعات، أو نتيجة لدخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما بصفة زبون كما هو الحال بالنسبة لبعض التجهيزات العسكرية أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية.

4. تكلفة التبديل: هي تكلفة التغيير الحقيقية أو النفسية التي يتحملها العميل نظير انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر، وتشمل تكاليف التجهيزات الجديدة، التكاليف المتعلقة بالبحث والتطوير، تعديل المنتج،... فإذا كانت تكلفة التبديل مرتفعة في هذه الحالة يتوجب على الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تميز منتجاتهم حتى يقبل العميل التبديل.

5. تنوع المنتجات: قد تحصل المؤسسات على ولاء العملاء بسبب تنوع تشكيلة منتجاتها وتقديم مستويات جودة عالية، وانطباع جيد لعلاماتها التجارية والخدمات التي تقدمها، مما يصعب على المنتجين الجدد إيجاد ثغرات للنفاذ منها إلى عملائها.

6. ردود أفعال المؤسسات الموجودة في السوق: يجب على الداخلين الجدد توقع ردود أفعال قوية من طرف المؤسسات المتواجدة في القطاع، نتيجة لخبرتهم ومعرفتهم الجيدة بالسوق، وتختلف هذه الردود حسب عوامل ثلاثة هي أوضاع السوق، طبيعة الصناعة وهيكل المنافسة².

7. اقتصاديات الحجم: تشير اقتصاديات الحجم إلى التخفيضات في التكلفة الوحيدة للمنتج نتيجة زيادة حجم الإنتاج، هذا العامل يجعل الداخلين الجدد أمام خيارين إما الإنتاج على أساس الحجم الكبير وتحمل مخاطرة كبيرة أو العمل على أساس حجم إنتاج صغير وتحمل تكلفة أعلى من متوسط التكلفة السائدة في القطاع وهو ما يمثل خسارة أكيدة³.

8. هوية العلامة التجارية: تعد الهوية مهمة جدا خاصة بالنسبة للسلع غير متكررة الشراء، وغالبا ما يواجه الداخلون الجدد صعوبات في بناء هوية العلامة، لأنها تتطلب تكاليف ضخمة على مدى فترة زمنية طويلة⁴.

¹ سملالي، يحضيه، مرجع سابق، ص.ص: 34-35

² سعد غالب، ياسين، الإدارة المالية: مدخل استراتيجي. مرجع سابق، ص: 121

³ صلحاي، سمير، مرجع سابق، ص: 12.

⁴ روبرت.أ. بنس، ديفيد. لي، مرجع سابق، ص: 143

ثالثا: تهديدات المنتجات البديلة (الإحلالية)

يعتبر تهديد المنتجات البديلة واحدا من المخاطر التي تواجهها المؤسسة، حيث تؤثر على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته، فمن المعروف أن أكثر من منتج واحد قد يؤدي نفس الغرض عند المستهلك¹، وأخطر منتجات الإحلال هي تلك التي تؤدي إلى زوال المنتج الأصلي نهائيا، مثلا استخدام البريد الإلكتروني، الانتشار السريع للإنترنت، وأشكال أخرى من الاتصالات الرقمية التي كان لها تأثير إحلالي مباشر على البريد العادي. ونجد تهديد الإحلال كبير جدا خاصة في الصناعات عالية التكنولوجيا، وخاصة في الحالات التالية²:

- (1) توافر العديد من الخيارات أمام المستهلك والاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة؛
- (2) تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة؛
- (3) تغير العلاقة (نوعية/سعر) للمنتج البديل مقارنة بالمنتج الأصلي إذا كان أفضل نوعية وأقل سعر.

رابعا: القوة التفاوضية للعملاء

تعتبر القوة التفاوضية للعملاء عاملا هاما في مجال تحليل الموقف التنافسي للمؤسسات المتواجدة في القطاع، لذلك على المؤسسة اختيار العملاء الذين يعودون عليها بالنفع والفائدة، وتجنب أي شكل من أشكال التبعية، لأن التركيز على عملاء محددين يجعلهم يفرضون شروطهم وتزداد بذلك قوتهم التفاوضية، ويمكن أن يشكلون تهديدا على مردودية القطاع كونهم يمثلون هيكل الطلب على المنتجات، لذلك يعمدون إلى ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة للحصول على سلع وخدمات أفضل، وهذا قد يجبر المؤسسة على تخفيض الأسعار لضمان ولائهم، الأمر الذي يؤثر على معدلات ربحيتها. وتظهر القوة التفاوضية للعملاء خاصة في الحالات الآتية³:

1. حجم المشتريات: إذا شكلت مشتريات العملاء حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة تزداد بذلك قوتهم التفاوضية، وفي المقابل لا يكون لديهم القدرة على الضغط عندما يكون حجم مشترياتهم صغير.
2. عدم تمايز المنتجات: تسمح نمطية منتجات القطاع بأن يتحول العملاء من منتج إلى آخر، في حالة عدم الاستجابة لشروطهم وعدم منحهم التسهيلات والضمانات اللازمة، ويمكنهم الضغط وتزداد قوتهم التفاوضية.
3. ضعف ربحية العملاء: يدفع ضعف ربحية العملاء إلى تخفيض تكلفة المشتريات، حيث يظهرون تشددا في المفاوضات حتى يحافظوا على هامش ربح مقبول.
4. التكامل الخلفي: إذا كان بإمكان العملاء التكامل الخلفي فإن ذلك يشكل خطرا لأنه بمقدورهم الضغط أكثر.
5. امتلاك المعلومات الكاملة: عندما يكون لدى العملاء المعلومات الكاملة المتعلقة بالسلعة أو الخدمة فإن قوتهم التفاوضية تزداد، ويمكنهم الضغط لضمان أسعار أقل وجودة أعلى.
6. درجة تركيز العملاء: كلما زاد عدد العملاء كلما وجدت المؤسسة نفسها في وضعية مريحة لتجنبها الضغوط التي تنجم عن تركيز العملاء، أين يكون بإمكانهم التحالف وفرض شروطهم حول الأسعار ومستوى الجودة.

¹ القطامين، أحمد، مرجع سابق، ص: 25.

² غول، فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية). مرجع سابق، ص: 82.

³ نفس المرجع، ص: 82-83.

7. تكلفة التبديل: ترتبط تكلفة التبديل بشكل أساسي بمدى توافر بدائل للسلعة، فإذا كانت تكلفة تبديل مرتفعة فإن ذلك سيثني العملاء عن تغييره، والعكس إذا كانت منخفضة فلن يترددوا في اللجوء إلى منتج آخر، لذلك تحاول المؤسسات إتباع استراتيجيات من شأنها إعاقة التبديل أو تقديم حوافز للمستهلكين من أجل عدم التبديل¹.

خامسا: القوة التفاوضية للموردين

يكون الموردون في وضع تفاوضي قوي في علاقتهم بالمؤسسة عندما يزودونها بمواد متنوعة وصعبة الإحلال، وبذلك يمكنهم أن يمارسوا ضغطا كبيرا عليها، مما يؤثر على مردوديتها خاصة عند تحكمهم في أسعار المواد الأولية أو المنتجات النصف مصنعة، وفرضهم لشروط بيع خاصة في ظل عدم وجود بدائل، وهذا يحمل المؤسسة تكاليف إضافية، وبالتالي تتخفض أرباحها بفعل رفع الأسعار التي تؤثر بدورها على مستوى الطلب. وتزداد القوة التفاوضية للموردين خاصة في الحالات التالية²:

1. المنتجات محورية: قد يزود الموردون مؤسسات القطاع بمدخلات محورية فتكون قوتهم التفاوضية عالية.
2. درجة تركيز الموردين: عندما يكون الموردون أكثر تركيزا من العملاء فإن وضعهم التفاوضي يكون أفضل، وتأثيرهم يكون كبير على الأسعار وشروط البيع.
3. غياب المنتجات البديلة: غياب المنتجات البديلة يزيد من ضغوط الموردين.
4. القطاع لا يمثل زبونا مهما: عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة تمثل حصص بسيطة من رقم أعمالهم يميلون أكثر للضغط، أما في الحالة العكسية فإن مصير الموردين يكون مرتبط أكثر بالقطاع المشتري.
5. تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل: في حال امتلاك المورد لمنتج متميز، فإنه يخلق نوع من التبعية لدى العميل لأنه لا يستطيع التخلي عنه، خاصة في حال وجود تكلفة التبديل، على سبيل المثال يمتلك موردو برامج (Software) قوة تفاوضية عالية، حيث يؤدي التحول من مورد هذه البرامج إلى مورد آخر ضرورة إحداث تعديل في نظام الجهاز القائم وتحمل تكاليف عالية.
6. أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: تتحدد حسب الأرباح المحققة نتيجة التعامل مع المؤسسة، وكلما حقق المورد أرباح أكبر فإن ذلك سيشجعه على توسيع تعاملاته معها قصد الحفاظ على هذا المستوى من الأرباح³.
7. تهديد التكامل الأمامي: يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج وبذلك يشكل تهديدا، حيث ينضم إلى المنافسين الجدد مع احتفاظه بنشاطه الأصلي مما يزيد من قوته التفاوضية⁴.

يمكن القول أن قرار المؤسسة بالعمل في قطاع معين يتطلب دراسة السوق، والتأكد من قدرتها على السيطرة على جزء منه، ودراسة احتمالات ظهور مؤسسات جديدة تقدم منتجات بديلة، فوجودها سواء في الوقت

¹ مرسى، نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مرجع سابق، ص: 70.

² روبرت. أ. بتس، ديفيد. لى، مرجع سابق، ص: 154-155.

³ غول، فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية). مرجع سابق، ص: 84.

⁴ الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ: 2016/01/15 على الموقع:

الحالي أو في المستقبل سيقلل لا محالة من ربحية القطاع ويجعله أقل جاذبية، ومن الضروري أيضا معرفة العوامل والمتغيرات التي تحدث في سلوك القوى الأخرى وتقييم مؤثراتها كجزء من التحليل الاستراتيجي.

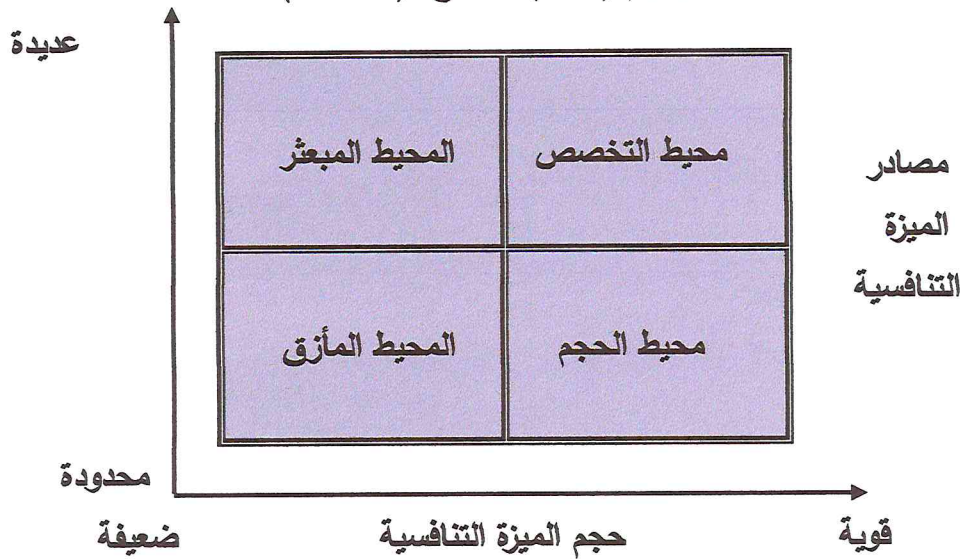
الفرع الثاني: النموذج الثاني لجماعة الاستشارة ببوسطن (BCG II)

قدم أعضاء مكتب الاستشارة ببوسطن سنة (1980) نموذج جديد بعد الانتقادات التي وجهت لهم بخصوص النموذج الأول، حيث أدركوا بأن تحقيق الميزة التنافسية على مستوى التكلفة لا يمكن اعتباره إلا حالة من بين عدة حالات، وبالتالي فإن الوصول إلى تحديد إستراتيجية ملائمة للمؤسسة لا يتوقف عند حد امتلاك القدرة على التحكم في عوامل النجاح، وإنما يمتد أيضا إلى ضرورة تحليل بيئة المؤسسة التنافسية، بهدف تحديد العوامل الأساسية للمنافسة والتحكم فيها إذا كانت عوامل داخلية أو مراقبتها إذا كانت عوامل خارجية. وحاول نموذج (BCG II) إظهار مختلف الوضعيات التنافسية الموجودة وانطلق من بعدين هما¹:

1. حجم أو أهمية الميزة التنافسية: ويعكس عدد الإمكانيات الفريدة للحصول على ميزة تنافسية، وكلما كانت درجة حمايتها مرتفعة كلما تمكنت المؤسسة من المحافظة عليها في السوق، ومن ثم الحفاظ على تميزها، ويمكن أن تكون طبيعة هذه الميزة كمية على أساس التكلفة أو نوعية على أساس التمييز.
2. مصادر الميزة التنافسية: وهي الطريقة أو الكيفية التي تسمح للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية، وتتناسب مصادر التمييز عكسيا مع تمييز المنتج، وكلما كانت إمكانيات التمييز بالنسبة لصناعة معينة ضعيفة كلما كانت الإستراتيجيات المتاحة لها محدودة جدا.

تقاطع البعدين السابقين حسب نموذج (BCG II) يترتب عليه تشكيل المصفوفة التالية:

الشكل رقم (2-9): نموذج (BCG II)



المصدر: لحول، سامية، مرجع سابق، ص: 108.

¹ Francis J. Guillard, *Stratégie pour une Entreprise Compétitive*. Ed. Economica, Paris, 1989, P.P: 128-129

تصنف مصفوفة (BCG II) المحيط التنافسي إلى أربعة أنواع بالاعتماد على أهمية المزايا التنافسية المحققة من جهة والإمكانيات المتاحة لتحقيق هذه المزايا من جهة أخرى، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي¹:

1. محيط الحجم: هذا المحيط يتميز بمحدودية مصادر التمييز، وتكون هناك إمكانية واحدة فقط تسمح بخلق ميزة تنافسية وهي العمل على تحقيق الحجم الكبير لتخفيض التكلفة.
2. محيط التخصص: يتميز بوجود عدة مصادر للتمييز وتكون قدرة المؤسسة كبيرة لخلق ميزة تنافسية، فتحاول التخصص في خدمة أجزاء من سوق خاصة، واستغلال واحد أو أكثر من هذه الأجزاء إلى أقصى حد وبشكل مختلف عن المنافسين. ورغم أن إستراتيجيات المؤسسة في هذا المحيط متقاربة إلا أنه بإمكان كل إستراتيجية أن تضع عوائق تنافسية هامة أمام المنافسين لاكتساب وضعيات محمية.
3. المحيط المبعثر: يتميز هذا المحيط بوجود مصادر عديدة للتمييز ولكنها غير ثابتة، ونظرا لوجود حواجز دخول محدودة (حماية قليلة) فإن هذه المزايا تكون ضعيفة باعتبارها غير مقاومة للمنافسين.
4. المحيط المأزق: يتميز بمصادر محدودة للتمييز، وحتى إن وجدت فإنها تبقى غير مهمة بالنسبة للمؤسسة باعتبارها لا تؤدي إلى تحقيق أي تفوق على المنافسين، ويمكن تفسير ذلك بضعف القدرات والموارد المتاحة لديها، بالإضافة إلى انعدام حواجز الدخول وإتاحة التكنولوجيا للجميع، وبذلك فإن الإستراتيجية المنتهجة في هذا المحيط تتمثل في تغيير قواعد اللعبة التنافسية بشكل يتيح حياة أجزاء من السوق.

المطلب الرابع: النموذج الثنائي (SWOT) لتحليل البيئة التنافسية الداخلية والخارجية

يمثل نموذج (SWOT*) أحد الأساليب الشائعة في مجال التحليل الإستراتيجي، يساعد على تحديد وضعية المؤسسة التنافسية ويمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي، يستند على افتراض أساسي مؤداه أن الإستراتيجية الفعالة هي التي تنجح في المطابقة بين القدرات الداخلية (القوة والضعف) وبين الموقف في البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، واستخلاص القدرات الذاتية على استغلال الفرص وتجنب التهديدات، مقارنة بما لديها من نقاط قوة وضعف كما يبين الجدول رقم (2-1)، ومن ثم تحديد موقفها التنافسي.

¹الحول، سامية، مرجع سابق، ص.ص: 108 - 109

* SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

الجدول رقم (2-1): تحليل مصفوفة (SWOT)

الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول إلى أسواق جديدة - التوسع في إضافة خطوط إنتاجية - القدرة على تحويل المهارات والمعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة - إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي - النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق - ظهور تكنولوجيا جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> - دخول منافسين جدد بتكلفة أقل - زيادة مبيعات المنتجات البديلة - بطئ نمو السوق - المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية - زيادة الضغوط التنافسية - زيادة المخاطرة بسبب ركود دورة الأعمال - نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو الموردين - تغيير حاجات وأذواق المستهلكين
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - ملائمة الموارد المالية - ولاء المشتريين لمنتجات الشركة - الوصول إلى اقتصاديات الحجم - عزل الضغوط التنافسية القوي - ميزة في التكاليف - حملة إعلانية جيدة - مهارات إنتاجية مبدعة - إدارة ناجحة - إمكانيات تصنيع جيدة - مهارات تكنولوجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوجه الإستراتيجي غير واضح - نقص الخبرة الإداري - مشاكل العمليات الداخلية - فشل في مجال البحث والتطوير - خط الإنتاج ضيق جدا - تصور سوقي ضعيف - شبكة توزيع ضعيفة - مهارات تسويقية دون المستوى - عدم القدرة على تمويل احتياجات التغيير الاستراتيجي - تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين.

المصدر: الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص.ص: 156-157.

انطلاقاً من تحليل وتقييم العناصر الأربعة المكونة لمصفوفة (SWOT) يمكن تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال دمج وتقويم عناصر البيئة الخارجية (فرص وتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف)، وعلى ضوء نتائج تفاعلات تلك العناصر تظهر إستراتيجيات متعددة، يتوجب على المؤسسة اختيار الإستراتيجية التي تتطابق مع موقفها إزاء أهدافها وإزاء المنافسين. وكما هو مبين في الشكل رقم (2-10) تتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي¹:

1. إستراتيجية هجومية: يشير المربع (1) إلى أن المؤسسة أمامها فرص عديدة، بالإضافة إلى امتلاكها لنقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار الإستراتيجية الهجومية بهدف استغلال الفرص المتاحة، وتعظيم قوتها الداخلية اعتماداً على موقفها القوي، علماً أن هذا المربع هو نتيجة لتفاعل الفرص ونقاط القوة.
2. إستراتيجية علاجية: يوضح المربع رقم (2) أن المؤسسة أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص، وعليه ينبغي أن تتبنى إستراتيجية مناسبة لمعالجة وتصحيح ما تعانيه من نقاط ضعف داخلية والاستثمار في الفرص المتاحة.

¹الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص.ص: 159-160.

3. إستراتيجية دفاعية: يعبر المربع (3) عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، ويبين أن المؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها، وفي نفس الوقت تتوجه للدفاع ومواجهة الأخطار والتهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار إستراتيجية تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحييم التهديدات التي تواجهها.

4. إستراتيجية انكماشية: يوضح المربع (4) أن المؤسسة تتجه إلى إتباع إستراتيجية انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية، فالإستراتيجيات المجسدة يجب أن تتوجه للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف.

الشكل رقم (2-10): نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية
		تقويم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجية علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجية هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجية انكماشية)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجية دفاعية)	التهديدات

المصدر: الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص: 160.

نخلص في الأخير إلى أن اختيار الاستراتيجيات التنافسية المناسبة، ينطلق من التغيير الذي ينبع من اغتنام الفرص المتواجدة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وذلك من خلال التحليل النظامي لمختلف العوامل البيئية والتفاعلات التي تحدث بينها، هذا بالاستناد إلى إستراتيجية واضحة ومتناسبة مع الموارد المتاحة للمؤسسة في ظل التحولات السريعة التي تعرفها الساحة العالمية على جميع الأصعدة (سياسية، اقتصادية، ثقافية، قانونية وتجارية...)، وتتعدد المخاطر وحالات عدم التأكد التي تفرض على المؤسسة ضرورة متابعة كل صغيرة وكبيرة في بيئتها التنافسية الداخلية والخارجية، والعمل على استغلال الفرص التي تتيحها أحسن استغلال وبطريقة أكثر فعالية من منافسيها، ومواجهة التهديدات من خلال اليقظة المستمرة¹.

¹ غول، فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية). مرجع سابق، ص: 262.

المبحث الثالث: إستراتيجيات التنافس العامة ومؤشرات قياس التنافسية

إذا كان البقاء والاستمرارية وتحقيق الربحية هي الأهداف الرئيسية لأي مؤسسة، فإن مواجهة التغيير والتكيف مع تحولات البيئة التنافسية تعد شروط ضرورية لتحقيق تلك الأهداف، وهذا لا يتم إلا من خلال تبني المؤسسة لإستراتيجية تنافسية مناسبة، وتعتمد في ذلك على التحليل الناجح لبيئتها الداخلية والخارجية والمتابعة المستمرة لمتغيراتها، خاصة في ظل ظروف المحيط المعقدة والسريعة التغيير. والإستراتيجية الفعالة هي التي تتجح في المطابقة بين القدرات الداخلية (القوة والضعف) وبين الموقف في البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وتساعد المؤسسة على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وتمكنها من اكتساب مركز متميز في السوق مقارنة بمنافسيها، ويمكن استخدام مؤشرات التنافسية لتحديد مركز المؤسسة التنافسي، وتختلف هذه المؤشرات باختلاف مستوى التحليل سواء كان على مستوى الدول، القطاع أو المؤسسة.

المطلب الأول: إستراتيجيات التنافس العامة لـ (Porter)

تعتبر الإستراتيجيات التنافسية الأساس الذي تستمد منه المؤسسة أهدافها في مجال تحديد الأسعار، ضبط التكاليف، تمييز السلع والخدمات المقدمة للعملاء...، ويربط علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة والإستراتيجية التي تتبناها للحصول على قطاعات سوقية جديدة وتحسين الوضع التنافسي لمنتجاتها، وفي هذا السياق يرى كل من (Hill et Jones) أن الإستراتيجية التنافسية هي: "مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومتواصلة عن المنافسين"¹. وهذا ما عززه قطب حيث عرفها على أنها: "كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية"². ووفقا لـ (Porter) فإن الإستراتيجية التنافسية هي عبارة عن: "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة أين يكون لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطا من الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، أي مجموعة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس"³.

تستند الإستراتيجية التنافسية إلى الأنشطة المتميزة، وعلى هذا الأساس أمام المؤسسة ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات (التمييز، السيطرة على التكاليف والتركيز)، وهذه الأخيرة هي أكثر الإستراتيجيات التنافسية شيوعا ويطلق عليها إستراتيجيات التنافس العامة لـ (Porter)، كما هي موضحة في الشكل رقم (2-11)، ويقتضي تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة ومركزها في السوق تبني إحدى هذه الإستراتيجيات، والاختيار والمفاضلة بينها يكون على أساس ما تمتلكه المؤسسة من موارد وعوامل القوة.

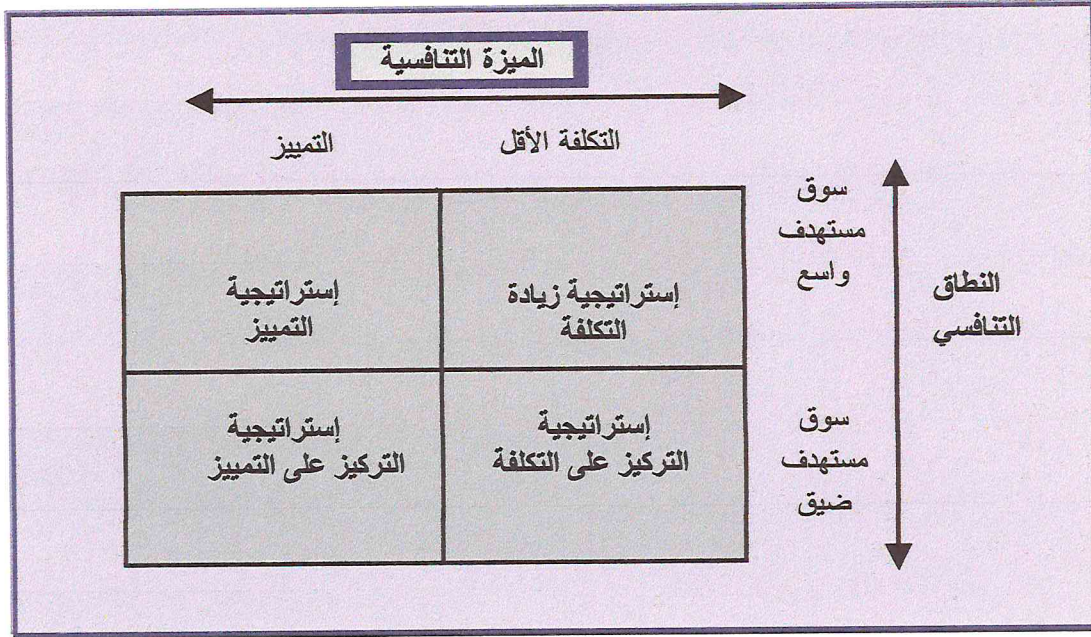
¹ طالب، علاء فرحان، البناء، زينب مكي محمود، مرجع سابق، ص: 152

² القطب، محيي الدين، مرجع سابق، ص: 100.

³ الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ 2013/07/01 على الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/khaldiabouj/posts/155371>.

الشكل رقم (2-11): الإستراتيجيات العامة للتنافس لـ (Porter)



Source : M. Porter, Op.Cit, P:24

الفرع الأول: إستراتيجية التمييز (Différentiation)

إستراتيجية التمييز هي إستراتيجية البحث عن التفرد بخصائص استثنائية تسعى المؤسسة من خلالها إلى خلق صورة جيدة لدى عملائها مقارنة بمنافسيها، وقد يدوم التميز لفترة زمنية طويلة إذا كان مبنياً على أساس التفوق التقني، الجودة، خدمات أفضل، تقديم المنتج لقيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع،... ويقتضي التمييز تقديم تصميم فائق للغاية من الناحية الهندسية، وكذا التركيز على عمليات الصيانة الدورية للحصول على منتج ذو جودة عالية¹. ومن أجل تبني إستراتيجية التمييز يجب على المؤسسة أن تكون رائدة أو متميزة في أحد أو بعض المجالات التالية:

1-التكنولوجيا: ويقصد بها التكنولوجيا المستخدمة من حيث التجهيزات وطرق الأداء والنظام الذي يؤلف بين المورد البشري والتجهيزات في وحدة منسجمة ومتكاملة.

2-المنتج: يجب أن يكون المنتج متميزاً من حيث:

- (1) الهيئة: وتعني الحجم، اللون والشكل كمقياس لمدى جاذبية مظهر المنتج، فقد يدفع العملاء سعراً أعلى لمنتج يبدو فريد ومتميزاً أو غير عادي، والأمثلة على ذلك كثيرة في السيارات، الساعات والملابس...
- (2) السمات أو الخصائص: تضيف السمات بصمة خاصة لأداء المنتج، فعندما تسبق المؤسسة بتقديم منتج متميز في خصائصه تكون قد وضعت نفسها على حلبة المنافسة، وقد تبنت شركة (Maytag) الأمريكية

¹ نفس المرجع.

إستراتيجية التميز بنجاح وتفوقت على منافسيها شركة (General Electric) وشركة (Whirlpool) في صناعة الأجهزة المنزلية الكبيرة، حيث قدمت خط إنتاج كامل من الغسالات، المجففات، الأفران والثلاجات، وبذلت جهود كبيرة لتحسين وتطوير منتجاتها بهدف جذب العملاء. ومكنت مهارات (Canon) في البصريات الدقيقة وأشباه الموصلات من جعل علامتها التجارية المفضلة لدى العملاء لخط إنتاجي عريض من الكاميرات بما في ذلك الخط الإنتاجي (Digital Rebel)، حيث فضلت (Canon) أن تصنع بنفسها معظم مكونات منتجاتها للاحتفاظ بميزتها، وبالنسبة لصناعة آلات التصوير والطابعات تستمر الشركة في الاستثمار بكثافة في أحدث تقنيات الأتمتة لتسريع أوقات تطوير وتحسين جودة المنتجات¹.

(3) **توافق خصائص المنتج:** ويتجسد في درجة توافق المنتج واستيفائه للمواصفات المحددة، ومدى توافق تصميمه وخصائصه مع احتياجات العملاء.

(4) **مصادقية المنتج:** كمقياس لدرجة جودة الأداء الوظيفي والخلو من العيوب أو الأخطاء أو الأعطال، ما يجعل العميل يثق في مصادقية المنتج، وهذا ما يفسر لماذا يميل قطاع عريض من الناس لشراء المنتجات الإلكترونية اليابانية بسعر مرتفع بدلا عن شراء منتجات منافسيها.

(5) **الطول النسبي لمدة الاستخدام:** كمقياس لمدة الاستخدام المتوقعة لمنتج معين، وتمثل هذه الخاصية قيمة لدى المشتري، حيث يميل الكثيرون إلى دفع سعر أعلى للسلع التي تتميز بعمر طويل.

3- **خصائص العاملين:** إن امتلاك عاملين يتميزون بمستوى عال من المعرفة والمهارة، وثقافة الجودة، ومهارات الاتصال والإقناع، وقادرين على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء وشكاويهم والتصرف السليم لكسب ثقتهم، ويعتبر غاية في الأهمية خاص بالنسبة لشركات الخدمات مثل شركات الطيران، الفنادق، المطاعم، البنوك...

4- **قنوات التوزيع:** يمكن أن تتميز المؤسسة من خلال اختيار موزعين تنتشر شبكاتهم على نطاق جغرافي واسع، وتتواجد متاجرهم في مواقع يسهل الوصول إليها، وتكون جذابة من الخارج ومبهرة من الداخل، وقد تتميز المؤسسة أيضا بتقديم منتجاتها مباشرة من خلال منافذ توزيع خاصة بها².

5- **خدمة العميل:** يمكن أن تتميز المؤسسة من خلال الخدمات التي تقدمها للعملاء، وأهمها³:

(1) **تسهيل تلقي طلب العميل:** يمكن للمؤسسة أن تتخذ موقعا على الإنترنت لتسهيل على عملائها تقديم طلباتهم من خلال البريد الإلكتروني مثلا.

(2) **التركيب:** من خلال قيام المؤسسة بتركيب الآلات أو الأجهزة للعملاء، ويعد هذا المجال هاما خاصة في حال بيع الأجهزة الثقيلة في المصانع أو الفنادق أو المستشفيات.

¹ روبرت. أ. بتس، ديفيد. لى. مرجع سابق، ص.ص: 327-328.

² مصطفى، أحمد سيد، التنافسية في قرن الحادي والعشرين-مدخل الإنتاجي. دار الكتب، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص.ص: 27-29.

³ نفس المرجع، ص: 32.

(3) الصيانة والإصلاح: يمكن أن تتميز المؤسسة من خلال تصميم برنامج للصيانة الدورية المتكاملة للتجهيزات المباعة، وقد تهيئ لعملائها إمكانية إعادة نقل التجهيزات للإصلاح على نفقتها، أو أن تتميز بكونها أسرع استجابة لطلبات الصيانة.

1. أيا كان المجال الذي تتميز فيه المؤسسة فإن هذه الإستراتيجية تحقق العديد من المزايا نذكر منها¹:
 1. تسمح إستراتيجية التمييز للمؤسسة بعزل نفسها جزئياً من الخصومة التنافسية، فعندما تقدم منتجات متميزة فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب سعرية مدمرة مع منافسيها؛
 2. عملاء المنتجات المتميزة أقل حساسية للسعر وبذلك يمكن للمؤسسة زيادة أسعار منتجاتها؛
 3. يصعب على الداخلين الجدد أن ينافسوا على السرعة والمهارة التي تمتلكها المؤسسات المتواجدة؛
 4. تفادي ضغط المنافسة لأن المؤسسة تتعامل مع شريحة خاصة من العملاء في قطاع ضيق من السوق؛
 5. حواجز الدخول تكون واضحة لأن الداخلين الجدد يحتاجون إلى استثمارات مكلفة جداً من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة التنافسي²؛
 6. توفير إطار من الحماية النفسية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية التي تشكلها حول الاتجاهات النفسية لدى عملاءها؛

7. وجود ولاء للعلامة ويمكن أن يمثل هذا أحد الحواجز أمام دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة³.
يمكن القول أنه إذا لم تبنى إستراتيجية التمييز على امتلاك عوامل خاصة كالتيكنولوجيا المتطورة، الخبرة، المهارة، أصول متخصصة... فإن المؤسسة تخاطر بتعرضها للمؤسسات المنافسة التي تتفوق عليها في مثل هذه المجالات، كما أن المبالغة في التمييز قد يؤدي إلى المبالغة في توسع المؤسسة في استغلال مواردها، وارتفاع تكاليف التشغيل التي قد تلتهم علاوة السعر التي يدفعها العملاء.

الفرع الثاني: إستراتيجية السيطرة على التكاليف

تتبنى المؤسسة إستراتيجية السيطرة على التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة، ويتحقق ذلك عند امتلاكها لميزة تكاليف جوهرية، من خلال قدرتها على ضبط التكلفة ومن ثم تقديم منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين، مع قدرتها على المحافظة على مستوى الجودة المتوقعة من عملائها، مما يسمح لها بالحصول على حصة هامة من السوق وتحقيق قدر كبير من الأرباح⁴. ويحتاج تطبيق إستراتيجية السيطرة على التكاليف تطبيق مجموعة من السياسات والإجراءات كالاستغلال الأمثل للموارد، الاستفادة من اقتصاديات الحجم، الحصول على مزايا سعرية من الموردين، ضبط النفقات، زيادة الإنتاجية... وهذه الإجراءات

¹ روبرت. أ. بتس، ديفيد. لى. مرجع سابق، ص: 337-338

² الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ 2013/07/01 على الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/khaldiabouj/posts/155371>.

³ السالم، مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص: 147.

⁴ القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري، مرجع سابق، ص: 56

قد تشكل حواجز دفاعية أمام قوى المنافسين والقوة التفاوضية للعملاء، وأمام أية محاولة لدخول السوق من قبل المنافسين الجدد، وتوفر حماية للمؤسسة من خطر السلع البديلة¹.

يقتضي بناء ميزة قوية قائمة على التكاليف أن تحقق المؤسسة كفاءة أكبر في الأنشطة المضيضة للقيمة، ويمكن أن تستفيد في ذلك من عدة أساليب نذكر منها ما يلي:

1. **اقتصاديات الحجم:** يقصد بها عملية خفض تكلفة الإنتاج الوحدوي عن طريق الإنتاج بحجم كبير وعلى نطاق واسع؛ حيث ينخفض نصيب الوحدة الواحدة من التكلفة الثابتة نتيجة لتوزيعها على عدد كبير من الوحدات²، وكلما زادت الكميات المنتجة في ظل بقاء التكاليف الثابتة على حالها تنخفض تكلفة الوحدة، وهو ما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة بالمنافسين، ومن ثم زيادة حصتها السوقية وكسب أسواق جديدة، خاصة إذا تمكنت من المحافظة على هذه الميزة لفترة طويلة³.

2. **أثر التجربة:** يتحقق أثر التجربة نتيجة للتخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة، بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات⁴.

3. **التكامل الرأسي:** تمكن المناهج المختلفة للتكامل الرأسي من الإنتاج بتكاليف منخفضة، من خلال السيطرة على التوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، ويتم اللجوء إلى التكامل الرأسي خاصة في صناعات تكرير النفط، الورق، الحديد والصلب، أين تكون المؤسسات قادرة بصورة أفضل على السيطرة على التكاليف، ويترتب على ذلك تحقيق وفورات في التكلفة وكفاءة أعلى في الإنتاج. ونجد مثلاً شركة (Matsushita) اليابانية تصنع لوحات الدوائر الكهربائية والمحولات التي أصبحت مكونات مهمة في منتجاتها النهائية، واستطاعت أن تستفيد من مزايا التكلفة المنخفضة من خلال هذه المكونات المضيضة للقيمة⁵.

تعكس إستراتيجية السيطرة على التكلفة قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات بكفاءة أعلى، مما يؤدي إلى تحقيق عدة مزايا توفر لها قدر من الحماية عند مواجهة المنافسين، ويتمثل هذه المزايا فيما يلي⁶:

1. تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار؛
2. يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط رفع أسعار المدخلات؛
3. يمكن أن تحتل موقعا تنافسيا ممتازا من خلال تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
4. تمكن من استخدام تخفيضات سعرية لمواجهة السلع البديلة؛

¹النسور، عبد الحكيم عبد الله، مرجع سابق، ص: 113-114.

²شارلز، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل. ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 241.

³غول، فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية). مرجع سابق، ص: 192.

⁴شارلز، جاريث جونز، مرجع سابق، ص: 245.

⁵روبرت. أ. بيس، ديفيد. لى. مرجع سابق، ص: 306-307.

⁶مرسي، نبيل خليل، التخطيط الاستراتيجي. دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 223.

5. تحفز الأفراد لتحسين الأداء ورفع معدل الإنتاجية وتقليل الهدر والتالف والفاقد.

بالإضافة إلى ما سبق يضيف روبرت مزايا أخرى نذكر منها ما يلي¹:

1. المشتريين الذين لديهم ولاء لمنتجات المؤسسة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة ما لم يكن لدى تلك العلامة شيء مختلف أو متفرد؛
 2. تمكن المؤسسة من إبقاء المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة نتيجة لقدرتها على تخفيض التكاليف التي تشكل حاجز يصعب اختراقه، حيث تمتلك شركة (Intel) مثلاً قدرة عالية على تخفيض أسعارها نتيجة لقدرتها على تخفيض التكاليف مما يصعب على مصنعي الشرائح الآخرين أن ينتزعوا منها أي حصة سوقية؛
 3. القدرة على تحمل زيادة أسعار الموردين؛ فعندما تشغل المؤسسة طاقتها الإنتاجية بمستويات أكثر كفاءة يمكن أن تمتص بسهولة الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها.
- يمكن القول أن إستراتيجية السيطرة على التكاليف تضع المؤسسة في موضع أفضل لتوسيع حصتها السوقية والحفاظ على عملاءها الحاليين وجذب عملاء جدد، والاستحواذ على موقعا تنافسيا ممتازا نتيجة لقدرتها على تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد والمنتجات البديلة.
- الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

تلجأ المؤسسة إلى إستراتيجية التركيز بهدف الوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال اختيار مجال تنافسي محدد في قطاع الصناعة أو التركيز على جزء محدد من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، وبذلك تكون المؤسسة أكثر فاعلية وكفاءة لأنها تخصص أنشطتها بطريقة لا تستطيع المؤسسات الأخرى محاكاتها، فتطور حواجز خاصة بها أمام المنافسين والداخلين الجدد.

تتبنى المؤسسة إستراتيجية التركيز بإحدى الطريقتين، إما التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة أو قسم معين من السوق، أو التركيز القائم على التمييز، فمثلاً شركة (Solelectron) الأمريكية المتخصصة في إنتاج لوحات الدائرة الكهربائية المستخدمة في الأجهزة الشخصية والأجهزة الإلكترونية، وألواح الدائرة الكهربائية لمنتجاتي وجامعي أجهزة (PC) تبنت إستراتيجية مركزة لبناء ميزة التكاليف المنخفضة، وخلقت لنفسها حضوراً مؤثراً في صناعة (PC)، واستطاعت أن تشغل مرافقها الإنتاجية بكفاءة قصوى، حيث تنتج لوحات الدائرة الكهربائية طبقاً للتصميمات التي تقدمها لها الشركات الكبيرة منها (IBM) و (Gateway)².

ويتطلب نجاح المؤسسة في تطبيق إستراتيجية التركيز ضرورة توفر جملة من الشروط أهمها³:

- 1) وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربح أو توسيع الحصة السوقية؛
- 2) المفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف أو التميز في مستوى جودة المنتجات أو التميز في مستوى الخدمات المقدمة؛

¹ روبرت. أ. بتس، ديفيد. لى. مرجع سابق، ص: 316-317.

² نفس المرجع، ص: 345-346.

³ القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى، مرجع سابق، ص: 52-53.

- (3) البحث عن قطاع سوقي أو منطقة جغرافية أو فئة من العملاء يكون لديهم رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها؛
- (4) وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكاليف.
- وتحقق إستراتيجية التركيز للمؤسسات التي تتبناها العديد من المزايا نوجزها في النقاط التالية¹:
- (1) المؤسسات التي تتبع استراتيجيات التركيز عادة تكون قادرة على أن تبقى أرباحها مرتفعة حتى عندما تبدو الصناعة غير جذابة؛
- (2) تكون المؤسسة قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق من خلال خدمة فئة محددة من العملاء؛
- (3) تعمق انعزالها عن المنافسين الكبار على مستوى الصناعة الذين لا يستطيعون خدمة هذه الفئة؛
- (4) إيجاد مصادر أخرى لتحسين الأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.
- رغم المزايا التي تحققها إستراتيجية التركيز إلا أنه يجب على المؤسسة توخي الحذر لأن الحصن الحصين الذي تبنه استنادا على فئة مختارة من العملاء يمكن أن يتلاشى عندما يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية، أو عندما يتم تقليد التفضيلات التي اعتبرت في وقت ما جديدة وعلى نطاق واسع وفي أقسام كبيرة من السوق، كما يمكن أن يخرج العملاء بسرعة من دائرة الولاء لمنتجات المؤسسة إذا تغيرت إدراكاتهم حول السلع أو الخدمات التي تقدمها.
- بناء على ما سبق يمكن تلخيص أهم النقاط المتعلقة بالإستراتيجية الثلاثة كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (2-2): مقارنة بين إستراتيجيات التنافس العامة

الاستراتيجيات	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض التركيز على السعر	كامل السوق	الضغط على التكاليف، التخلص من مصادر الهدر والتبذير، الاستغلال الأمثل للموارد...
تمييز المنتج	مرتفع تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	التكنولوجيا، هيئة المنتج، الخصائص، المصداقية، التوزيع، الخدمات...
التركيز	منخفض/ مرتفع من خلال التكلفة/ أو تقديم منتج متميز	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرسى، نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مرجع سابق، ص: 118.

¹ روبرت أ. بتس، ديفيد. لى، مرجع سابق، ص: 349-350.

بعد التطرق إلى الإستراتيجيات الثلاثة (التميز، السيطرة على التكاليف والتركيز) على المؤسسة أن تختار واحدة من هذه الإستراتيجيات بعد المفاضلة بين تصميم، إنتاج وتسوق منتجات بكفاءة أعلى من المنافسين، أو التركيز على قطاع أو فئة من العملاء أو التخصص في منتج معين أو خدمة قطاع سوقي. ويتوقف اختيار الإستراتيجية المناسبة على نتائج التقييم الدقيق لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا، ودراسة ظروفها وإمكانياتها وقدراتها، بالإضافة إلى:¹

1. تحديد نوع السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة، ومجال الإنتاج الخاص لها، وتحديد معدل النمو المنتظر؛
 2. تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وتحديد الاختلاف بينها وبين المنافسين الآخرين؛
 3. تقييم السياسات والبرامج الإنتاجية والتسويقية مقارنة بالمؤسسات المنافسة مع تحديد نقاط القوة والضعف.
- تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة قد لا تكون في موقع يتيح لها الاختيار بين استراتيجيات التنافس العامة، لأن الاختيار مقرونا بالإمكانيات المتاحة لديها وحالة السوق المستهدفة، والأهداف المرغوب الوصول إليها، في هذه الحالة يمكنها اشتقاق استراتيجيات أخرى على أساس الاستراتيجيات السابقة وذلك حسب ظروفها، وضعيتها وموقعها التنافسي في فترة محدد.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

تختلف مؤشرات قياس التنافسية باختلاف مستوى التحليل فيما إذا كان تنافسية المؤسسة أو القطاع الاقتصادي أو تنافسية الدولة، ولكل مستوى من هذه المستويات مؤشرات الخاصة. سنحاول فيما يلي عرض عددا من المؤشرات وسنركز بشكل خاص على المؤشرات التي تقيس تنافسية المؤسسة.

الفرع الأول: مؤشرات قياس تنافسية الدولة

تعكس تنافسية الدولة قدرة دولة ما على توفير مستوى معيشي جيد لمواطنيها عن طريق زيادة إنتاجية قطاعاتها الاقتصادية التي تستطيع من خلالها الاستحواذ على نسبة كبيرة من مجمل العمليات التجارية الدولية، وتتعدد مؤشرات تنافسية الدول وتتعدد لتحديد مستوى أداء الاقتصاد الكلي²، ومن أبرز هذه المؤشرات:

- 1- نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية: يعتبر نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية مفهومين متكاملين، ويؤكد (Markusen) على أن الدخل الحقيقي للفرد يرتبط بعوامل الإنتاج الكلية وتوافر رأس المال والموارد الطبيعية وكميات التبادل؛ فزيادة عوامل الإنتاج الكلية تزيد من دخل الفرد، وتحسن كميات التبادل لدولة ما عندما تكون العملة الوطنية مثمرة أو سعر الصادرات مرتفع مقارنة بسعر الواردات، وهذا ما يؤدي إلى زيادة حجم الاستهلاك الداخلي انطلاقا من التخصيص المحقق من الثروات الطبيعية ومن التجارة المتوازنة. وتزيد كميات التبادل لدولة ما ومن ثم دخل الفرد عندما يزيد الطلب العالمي على المنتجات التي تصدرها هذه الدولة، أو يزيد العرض عالمي على المنتجات التي تستوردها.

¹ طلعت، أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق. مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1997، ص: 75.

² شهاب، علي طالب، مرجع سابق، ص: 273.

2- النتائج التجارية: هناك العديد من المؤشرات التي يمكن على أساسها قياس النتائج التجارية لدولة ما، وما إذا كان اقتصادها تنافسي أم لا، وأبرز تلك المؤشرات نذكر ما يلي¹:

(1) الميزان التجاري: يوضح الميزان التجاري الفرق بين قيمة الواردات وقيمة الصادرات للدولة خلال فترة ما، وإذا ظهر عجز في ميزانها التجاري سواء كان ناشئ عن عجز في الموازنة أو أن معدل الادخار ضعيف مع مستوى منخفض من الاستثمارات الخاصة في مجمل الاقتصاد أو العاملين معا، فإن ذلك مؤشر على أن البلد المعني أقل تنافسية.

(2) تركيبة الصادرات: استخدم بعض الاقتصاديين آلية تقيس الصادرات لبلد ما، ترتبط هذه الأخيرة بالقطاعات ذات القيمة المضافة أو القطاعات مرتفعة الجودة، فإذا زادت الإنتاجية في القطاع أو فرع النشاط الاقتصادي للسلع القابلة للتداول تجاريا وذات القيمة المضافة بشكل أسرع من غيرها من القطاعات الاقتصادية، فهو مؤشر على تنافسية الدولة.

إضافة إلى المؤشرات سابقة الذكر تستخدم العديد من المنظمات والهيئات دولية منها: المعهد الدولي لتنمية الإدارة، المنتدى الاقتصادي العالمي، البنك الدولي، منظمة الانكتاد، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،... في تقارير سنوية مجموعة من المؤشرات التي تهدف إلى تصنيف دول العالم بدلالة التنافسية وتستخدم في ذلك معايير مختلفة مثل التطور البشري، الحرية الاقتصادية، تكلفة الأعمال... ومن خلال الجدول رقم (2-3) سيتم عرض عدد من مؤشرات تنافسية الدولة مع إشارة بسيطة لطبيعة المقاييس المستخدمة فيها والدول التي خضعت للتقييم وفقا لتلك المؤشرات.

جدول رقم (2-3): ملخص لبعض مؤشرات قياس تنافسية الدولة

الهيئة أو المنظمة الدولية	المؤشر	السنة	الرتبة الأولى	الطريقة
المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF*)	مؤشر التنافسية العالمية (GCI*)	تقرير 2010/2009	سويسرا	مؤشر مركب يتكون من عدد كبير من المقاييس التي تقيس التنافسية الدولية (تنظيم المؤسسات، بيئة الأعمال).
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Unctad)	مؤشر قياس الأداء والإمكانيات للاستثمار الأجنبي المباشر FDI potential index	تقرير 2010	الولايات المتحدة الأمريكية	مؤشر مركب يتكون من عشرات المقاييس لجاذبية دولة ما للاستثمارات الأجنبية المباشرة.
مؤشر عولمة المدن (AT Kearney)	مؤشر العولمة والانفتاح الاقتصادي	تقرير 2010	الصين	مؤشر مركب يتكون من عشرات المقاييس التي تقيس درجة انفتاح الدولة للتدفقات من كل نوع (تجارة، رؤوس أموال، الأفكار، تكنولوجيا...).

¹ رضوان، مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص: 56.

* WEF: World Economic Forum

* GCI: Global Competitiveness Yearbook

المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD)	كتاب التنافسية العالمي (WCY*)	تقرير 2008	الولايات المتحدة الأمريكية	مؤشر مركب يتكون من أربعة محاور رئيسية كلا منها ينقسم إلى خمسة أفرع لتصبح 20 معيارا لقياس التنافسية العالمية.
--------------------------------------	-------------------------------	------------	----------------------------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: رضوان، مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص: 58.

على الرغم من أهمية التقارير الدولية التي تضمنت العديد من مؤشرات قياس التنافسية الدولية، غير أن أساليب ترجيح تلك المؤشرات قد يشوبه بعض التحيز، خاصة بالنسبة للمؤشرات المستقاة من بيانات قوائم الاستبيان والمتضمنة آراء المديرين التنفيذيين.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط

التنافسية على مستوى قطاع النشاط هي انعكاس لتنافسية المؤسسات العاملة فيه، لذلك يمكن أن تقاس بنفس مؤشرات، غير أنه في هذه الحالة يشترط عند تحليل تنافسية القطاع أن تكون فوارق المؤسسات محدودة، وتعود هذه الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة منها توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم،... ويمكن تقييم تنافسية القطاع بالمقارنة مع قطاع مماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل¹ باستخدام مجموعة من المؤشرات نذكر منها ما يلي:

1- **مؤشرات التكاليف والإنتاجية:** يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (*PTF) مساوية أو أعلى منها في القطاعات الأجنبية أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، وكثيرا ما يتم إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحيدة لليد العاملة (*CUMO).

2- **مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولية:** يستخدم الميزان التجاري والحصة السوقية كمؤشر لقياس تنافسية قطاع ما، حيث تنخفض تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو تزايد حصته من الواردات لسلعة معينة، ويأخذ بعين الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي².

3- **الميزة النسبية الظاهرة:** أنشأ (Porter) مقياسا لتنافسية القطاع مستندا على الميزة التنافسية الظاهرة (*RCA)، ويمكن حساب الميزة النسبية الظاهرة لبلد ما (i) لمجموعة منتجات أو فرع نشاط (i) بتطبيق القاعدة التالية³:

* WCY: Word Competitiveness Year Book.

¹Donald G. Mc Fetridge, La Competitivite Notions et Mesures. Document hors-série n° 05, Industrie Canada, Ottawa, Avril 1995, P.11. (Sur Site): <https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op05f.pdf>. Consulte le: 01/07/2015

* PTF : Productivité Totale des Facteurs.

*CUMO: La Coopérative d'Utilisation de Main-d'Oeuvre partagée

²رضوان، مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص: 52.

* RCA : Revealed Comparative Advantage index

³Donald G. Mc Fetridge, Op.Cit, P:17.

$$RCA_{ij} = \frac{[الصادرات الكلية للبلد j] / [صادرات المنتج i للبلد j]}{[الصادرات الدولية الكلية] / [الصادرات الدولية للمنتج i]}$$

للإشارة فإنه عندما تكون (RCA_{ij}) أكبر من الواحد فإن البلد (j) يمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج (i).

4-دليل التجارة بين الصادرات: يعكس هذا الدليل العلاقات التجارية ضمن الصناعات، وكلما ارتفعت قيمته يدل ذلك على تقدم البلد المعني¹.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تناولت الدراسات النظرية والتطبيقية العديد من المؤشرات لقياس تنافسية المؤسسة، وبناء عليها يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة تنافسية المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ومن ثم يمكنها تحسين أدائها التنافسي وضمان استمرارية نشاطها، وحسب (Donald G. Mc Fetridge) تتمثل أبرز هذه المؤشرات في الربحية، تكاليف الإنتاج، فضلا عن إنتاجية عوامل الإنتاج والحصة السوقية.

1-الربحية: تعد الربحية أحد المؤشرات المهمة لقياس تنافسية المؤسسة على المدى القصير، لأن قياس التنافسية على المدى المتوسط والبعيد يعتمد على ضمان حصة في السوق المحلية والدولية، وعلى الإنتاجية النسبية وتكلفة عوامل الإنتاج، والجاذبية النسبية لمنتجات المؤسسة على امتداد فترة طويلة نسبيا، إضافة إلى إنفاقها على البحث والتطوير أو براءات الاختراع²،... وتكون المؤسسة غير تنافسية إذا لم تحقق ربحا أو تكون قليلة الأرباح؛ وحسب النموذج النظري للمزاخمة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تتجاوز تكلفة إنتاجها المتوسطة سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن مواردها يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد، وضمن فرع نشاط معين ذو منتجات متجانسة يمكن أن تكون المؤسسة قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يكون سبب ذلك أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو السببين معا³.

وتعكس الربحية كفاءة المؤسسة في تشغيل أموالها ومدى تحقيقها لمستويات أداء جيدة للأنشطة، وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسة عندما تركز على تحقيق الربحية فإن هدفها ليس التركيز على الوفرة في النقود فقط، وإنما التركيز أيضا على تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، من أجل المحافظة

¹ رضوان، مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص: 53.

² نفس المرجع، ص: 45.

³ Donald G. Mc Fetridge, Op. Cit, P:2

عليهم واستقطاب عملاء جدد، ومن ثم تكون النتيجة تحسن في الربحية مع التوسع في فرص النمو على المدى البعيد¹. ويمكن حساب ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية:

الربحية (π): الإيراد الكلي (RT) - التكاليف الإجمالية (CT)

2- تكلفة الصنع: المؤسسة التي تنتج بتكاليف أقل من المؤسسات الأخرى تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وحسب النموذج النظري للمنافسة تكون غير تنافسية إذا تجاوزت تكلفة الصنع المتوسطة سعر منتجاتها في الأسواق، ويرجع ذلك إلى سببين هما²:

- (1) انخفاض إنتاجيتها والذي يمكن إرجاعه إلى سوء التسيير؛
- (2) عوامل الإنتاج مكلفة جدا نتيجة لارتفاع معدلات التضخم أو ارتفاع تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج...

ويمكن حساب تكلفة الصنع من خلال العلاقة التالية:

$$CM = CT/Q$$

تمثل: (CM) التكلفة المتوسطة، (CT) التكاليف الإجمالية و (Q) الكمية المنتجة.

تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة للمؤسسة مقارنة بالتكلفة المتوسطة للمنافسين مؤشرا هاما عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (PTF): يرى (Fetridge) أن تنافسية المؤسسة تظهر من خلال قدرتها على التحكم في التكاليف، لذلك فإن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على تنافسية المؤسسة، وتعد المؤسسة تنافسية إذا استطاعت أن ترفع من إنتاجية عوامل الإنتاج مقارنة بالمؤسسات الأخرى ذات الإنتاج المتجانس، وتقاس (PTF) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. ويمكن إرجاع زيادة الإنتاجية سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، ويتأثر دليل الزيادة بالاختلافات في الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن إرجاع ضعف الإنتاجية إلى إدارة أقل فاعلية أو إلى سياسة استثمارية غير فاعلة أو كلاهما معا³.

4- الحصة من السوق: تعبر حصة المؤسسة السوقية عن مدى كفاءة أنشطتها التسويقية، وتنعكس آثارها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة، والمؤسسة التي تحصل على أكبر حصة سوقية تعتبر رائدة ويمكنها أن تقود التغييرات في الأسعار وتحقق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها⁴، وتعد أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسية المؤسسة ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرارية، لذلك تسعى كل المؤسسات إلى الحصول على نصيب أكبر من السوق الذي تنشط فيه، ويكون هذا الهدف ملائما إذا كان السوق

¹ فريشي، محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة). أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص: 47

² Donald G. Mc Fetridge, Op. Cit, P:2

³ Idem, P.P: 4-5

⁴ الزعبي، علي فلاح، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 99

يحقق نمو، وكانت هناك فرصا مستقبلية تسعى المؤسسة إلى استغلالها. ويمكن قياس حصة المؤسسة السوقية من خلال العلاقة التالية:

$$PME = CAE / CAI$$

تمثل: (PME) الحصة السوقية، (CAE) رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الصناعية و (CAI) رقم الأعمال بالنسبة للصناعة.

المبحث الرابع: أسس تطوير التنافسية ومداخل تحسينها

تحتاج التنافسية إلى مجموعة من الإجراءات والتدابير التي يجب أن تتخذها الدولة لدعمها وتطويرها سواء على مستوى المؤسسة أو القطاع أو الدولة من جهة، ومن جهة أخرى يتوجب على المؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحسين تنافسياتها أن تمتلك قدرات تؤهلها لتحقيق ذلك وتتمثل في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية والتكنولوجية)، بالإضافة إلى ضرورة تبنيها لأحد مداخل تحسين التنافسية التي تكفل لها الحفاظ على حصتها السوقية ومركزها التنافسي.

المطلب الأول: أسس تطوير التنافسية

يقضي تطوير التنافسية توفير كل الإمكانيات والإجراءات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة كبيرة من المستهلكين في الأسواق التي تنشط فيها، وهناك سبع نقاط أساسية يركز عليها تطوير التنافسية تتمثل فيما يلي¹:

1- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وتطبيق معايير الجودة الدولية (ISO).

2- التطور التكنولوجي: لا يقتصر على تطوير التكنولوجيا الخاصة بالآلات الكبيرة لتنتج كميات كبيرة من المنتجات وبسرعة فائقة، وإنما تعني الوصول إلى أعلى مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.

3- تطوير اليد العاملة وتكوينها: إن استعمال التكنولوجيا الحديثة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة، يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة تستجيب لمتطلبات السوق.

4- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: يجب أن يتوافق نظام التعليم مع احتياجات سوق العمل والطلب المستقبلي على العمل والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.

5- الاهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية، ومراكز الأبحاث من جهة ثالثة، ويلعب العنصر البشري المؤهل الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف

¹ محمودي، قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE-سيدي بنعباس). أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص.ص: 9-10

العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تساهم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية، وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

6- دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة، لذلك لابد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات حول اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها في هذه الأسواق.

7- تطوير نظم المعلومات: يعتبر إنتاج المعلومات وتداولها وخزنها وتوثيقها ذو تأثير كبير على الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنيات الاتصال هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الكثير من الشركات.

بالإضافة إلى ما سبق أكدت العديد من الدراسات أن هناك مجموعة من الشروط التي يجب توفيرها لتطوير التنافسية، نذكر منها ما يلي¹:

1. لا يجب أن تتمركز التنافسية في الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج؛
2. الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تؤثر على مستوى إنتاجية اليد العاملة ورأس المال منها (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل...)؛
3. وجود رقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتركيز على الأهداف الإستراتيجية على الأمد البعيد أكثر من الأمد القريب؛
4. ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى التكوين وإعادة التأهيل، والنظر إلى العامل كشريك وليس كعنصر من عناصر الإنتاج؛
5. يمكن للدولة أن تسهم في إيجاد مناخ مناسب لممارسة إدارة جيدة من خلال تحقيق استقرار الاقتصاد الوطني وخلق مناخ تنافسي، وذلك بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، وإزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات، تحسين عوامل الإنتاج، توفير التمويل وتوفير الخدمات العامة.

المطلب الثاني: مداخل تحسين تنافسية المؤسسة

جعلت التغيرات التي يشهدها عالم الأعمال بقاء المؤسسة واستمراريتها صعبة وشاقة للغاية، ولتتمكن هذه الأخيرة من التكيف والتفاعل مع هذه التغيرات وضمان بقائها في محيط شديد التغيير ينبغي أن تعيد النظر في جميع المفاهيم والأساليب التي كانت تمارسها، فما كان صالحا بالأمس من نظم ومبادئ إدارية لم يعد الأفضل والأكفأ اليوم، لذلك أصبح من الضروري أن تطبق الأساليب الإدارية الحديثة بهدف تحسين تنافسياتها والبقاء في السوق. في هذا الإطار هناك العديد من المداخل التي يمكن أن تتبناها مؤسسة في محاولاتها لتحسين تنافسياتها، غير أننا سنركز على ثلاث مداخل فقط آخذين بدراسة (بوجردة، فتيحة، 2013)، دراسة (محمودي، قادة

¹عدنان، وديع محمد، مرجع سابق، ص:13.

مختار 2015) ودراسة (الكساسبة، محمد مفضي، 2007) وهي على التوالي إدارة الجودة الشاملة، إدارة التغيير وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفرع الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر الأساليب والأنظمة التسييرية الهادفة إلى التغيير الإستراتيجي، وأحد أهم المداخل التي يؤدي تطبيقها إلى تحسين تنافسية المؤسسة، حيث تنقل المؤسسات من أنماط التفكير التقليدية إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة التنافسية والمتطلبات المعاصرة، ذلك أن الالتزام بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف الإيجابي مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد وتحقيق التميز والتفوق على المنافسين. وفي هذا السياق يرى (Oakland) أن إدارة الجودة الشاملة هي: "منهج شامل لتحسين تنافسية المؤسسة، والفاعلية، والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة"¹. ووفقاً لـ (Philip Crosby) فهي تعكس: "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً"². أما (Josef Jablonski) فيرى أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل"³.

وقد أثبت تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كفاءته في الشركات التي تبنته كخيار إستراتيجي لضمان البقاء والاستمرارية في السوق، حيث ساعدها على تحقيق العديد من المزايا نذكر منها ما يلي⁴:

1. تحسين الوضع التنافسي في السوق ورفع معدلات الربحية؛
2. تعزيز العلاقات مع الموردين؛
3. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة ورفع درجة رضا العملاء؛
4. تخفيض تكلفة العمل وتقليل معدلات التالف والفاقد؛
5. سرعة الاستجابة للمتغيرات؛
6. تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب؛
7. تحفز العاملين نتيجة لشعورهم بتحقيق الذات من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات؛
8. انخفاض معدل شكاوي العملاء من جودة السلع المنتجة والخدمات المقدمة؛

¹ الطائي، رعد عبد الله، قدامة، عيسى، إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص: 72.

² بن عشاوي، أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص: 7.

³ نفس المرجع، ص: 7.

⁴ جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص: 23

9. تطوير أساليب التعليم وتنمية المهارات.

وترتكز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية ومدخل إستراتيجي لإدارة التغيير في المؤسسات الهادفة إلى التكيف مع المناخ الاقتصادي الجديد على مجموعة من المبادئ تتمثل في:

1. التحسين المستمر: إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، والتحسين يعتبر أداة فعالة لتخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية، التسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للعميل كنتيجة لتقديم قيمة إضافية للمنتج النهائي.
2. التركيز على العميل: كون العميل هو أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على المؤسسة، لذلك فإن احتفاظها بموقفها التنافسي مرهون بقدرتها على تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية تناسب أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم، ومن ثم تكسب رضاهم، وهذا يعد هدفا إستراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية وتخصص له الموارد المادية والبشرية¹.

3. التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على اكتساب مزايا التنافسية، فالتركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أكدته (Porter) حيث يرى أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها الكفء يؤثر على ميزة المؤسسة التنافسية².

4. المشاركة الكاملة: تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة، إذ يعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها نتيجة للاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين. ويهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال، وتنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصيص الضرورية لأداء الأعمال، والاستفادة من ملاحظات العاملين حول المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة ومشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة.

5. التعاون بدل المنافسة: يركز مدخل إدارة الجودة الشاملة على التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها البعض من الموارد المالية، البشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر³.

¹ مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين. دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص: 19.

² Porter. M, Op. Cit, P: 60.

³ عبد المحسن، توفيق محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة. دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1996، ص: 92.

6. توفير الرؤية والالتزام لدى الإدارة العليا: أن تكون جانبا من الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها، أي أن إدارة الجودة الشاملة ماثلة في رؤية المؤسسة التي تتطلع الإدارة العليا لتحقيقها، وأنها جادة وملتزمة بتحقيق تلك الرؤية.

7. المنظور الإستراتيجي للجودة: تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث تكون محور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

8. توطيد العلاقة مع الموردين: خلق علاقة شراكة مع الموردين، مما يجعلهم امتداد للمؤسسة يوفر لهم العون والدعم لتحقيق أهدافها من خلال توفير احتياجاتها بالكم والنوع والتوقيت والسعر المناسب¹.

9. التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج: تستخدم إدارة الجودة الشاملة النتائج المعيبة كمؤشر لعدم جودة العمليات، وعليه لا بد من إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين جودة المنتجات، وهو ما يدفع المؤسسة إلى تركيز الاهتمام بصورة أكثر فعالية في عملياتها وعدم الاقتصار على النتائج المحققة في آخر المطاف².

يمكن القول أن المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة لم تترك شيئا للصدفة، بل كل شيء في موقعه وفي وقته ومبني على أساس علمي، مما يسمح للمؤسسة ببناء إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها ونشاطاتها على أسس متينة، مع مراعاة قدراتها وإمكاناتها للتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

نخلص في الأخير إلى أن مدخل إدارة الجودة الشاملة ينطوي على أهمية كبيرة نظرا للمزايا التي يحققها كمدخل إداري حديث ودوره في تحسين الإنتاجية، الجودة، وتحقيق التميز وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق في ظل تحديات النظام الاقتصادي العالمي، ذلك أن الالتزام بمبادئ ومركبات إدارة الجودة الشاملة، كالتحسين المستمر، تقديم قيمة للعملاء، زيادة التركيز والاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، فتح مجال المشاركة الكاملة للعاملين وتعاونهم الجماعي... يؤدي وبشكل مستمر إلى تحسين تنافسية المؤسسة.

الفرع الثاني: مدخل إدارة التغيير

التغيير هو ظاهرة طبيعية وصحية لأي مؤسسة، وهو عملية تحول من نقطة أو حالة معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل، يهدف إلى تحقيق التوافق مع متطلبات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بما يضمن لها الانتقال من حالة غير مرغوبة إلى حالة أكثر نجاعة. ويعرف دالزيل وسكوتوفر التغيير على أنه: "الاستجابة المخططة أو غير المخططة في أي منظمة للضغوط التي يمكن أن تتبع من مصادر متنوعة كالأفراد والجماعات والمجموعات ذات المصلحة داخل المنظمة وخارجها"³.

¹ الطائي، رعد عبد الله، قدامة، عيسى، مرجع سابق، ص.ص: 78-80

² المسلمي، علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000. دار غريب، القاهرة، مصر، 1995، ص: 40.

³ دالزيل، موري م، سكوتوفر، ستيفن س، أساليب التغيير (أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات). ترجمة المنطاوي، محمد وحيد، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 24.

يحتاج التغيير إلى إدارة لقيادته بشكل منظم ومخطط لتحقيق أهدافه وهي إدارة التغيير التي تعمل على التوظيف السليم للموارد البشرية، المادية والتقنية المتاحة للمؤسسة، وتطبيق عملي لعملية صنع القرار، وترصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية وتقديم استراتيجيات دفاعية للتعامل معها، وفي هذا السياق ينظر (Stieve Smithe) إلى إدارة التغيير على أنها: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك وهذا بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"¹. وحسب محمد العطيّات فهي: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية ومادية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة"². ووفقاً لصبحي العتيبي فإدارة التغيير هي: "ذلك المنهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها"³.

كما سبق الإشارة إليه أن التغيير هو ظاهرة طبيعية غير أنه لا يحدث بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما من خلال عمليات مدروسة ومخططة تقوم بها إدارة التغيير التي تعمل على زيادة قدرة المؤسسة على إحداث التغيرات، وحل المشكلات الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير، إضافة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها منها ما يلي⁴:

1. زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
2. زيادة قدرة المؤسسة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة؛
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم على إحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
4. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي؛
5. تغيير سلوكيات الأفراد لتتسجم مع التغييرات التي تحدث في الظروف المحيطة بالمؤسسة، كتشجيع الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي في شكل فرق عمل؛
6. زيادة دوافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال؛
7. تغيير الأنماط القيادية في المؤسسات من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركتهم في اتخاذ القرارات.

¹العطيّات، محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 94

²نفس المرجع، ص: 95

³العتيبي، صبحي جبر، تطور الفكر والأنشطة الإدارية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 62

⁴إدارة التغيير (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ: 2015/07/02 على الموقع: <http://www.tahasoft.com/books/105.doc>

بالإضافة إلى ما سبق يضيف أحمد ماهر الأهداف التالية¹:

1. تطوير أساليب معالجة المؤسسة للمشاكل التي تواجهها؛
2. زيادة قدرة الأفراد على مواجهة المشاكل وتحقيق الانضباط الذاتي؛
3. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه؛
4. بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

يستهدف التغيير ربط المؤسسة ببيئتها وتحقيق التلائم معها بنجاح، وليس فقط تطويرها داخليا ولكن وضعها في المكان المناسب الذي يوفر لها الظروف المواتية للنمو، ويتم ذلك بإحداث التغيير اللازم لتتوافق أساليب الأداء الحالية مع متطلبات البيئة المحيطة، وأوضح (Leavitt Harold) أن هذا التوافق يكون أيضا بين أجزاء المؤسسة المختلفة أي بين المستوى التكنولوجي والهيكل التنظيمي، والواجبات والأدوار والأفراد²، بمعنى أن أي تغيير في أحد هذه العناصر تمتد آثاره إلى العناصر الثلاثة الأخرى، لذلك عند إحداث التغيير يجب أن ينظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة تتكون من أجزاء متصلة ومتفاعلة، وتكون أكثر استعدادا للتعامل مع النتائج المتوقعة حدوثها في الأنظمة الجزئية الأخرى، وتحديد هذه التغيرات ومعرفة آثارها يمكنها التكيف بنجاح مع العوامل البيئية المحيطة بها³. وبناء على ما سبق تمثل مجالات التغيير حسب (Leavitt Harold) فيما يلي⁴:

1. التغيير الهيكلي: يحدث التغيير الهيكلي من خلال إعادة تصميم البناء التنظيمي وما يترتب عليه من تغيير التوجهات الرسمية والإجراءات، والسياسات وطرق إعداد الميزانيات والقوانين واللوائح.
2. التغييرات الوظيفية: وتعني التغييرات التي تمس إجراءات العمل الذي يؤديه الفرد مع التركيز على التغييرات المتوقعة في الدافعية وتصميم الوظائف.
3. التغييرات السلوكية: وتتطوي على تغيير سلوك الأفراد وتصرفاتهم والتركيز على ما يملكون من طموحات وقدرات ومواهب وتوظيفها في جميع مجالات العمل، وقد أضحت المورد البشري من أهم الموارد على الإطلاق كونه يمتلك قدرات وإمكانات فكرية هائلة، ويعد مصدر للأفكار المبدعة التي تحتاج إليها المؤسسة.
4. التغيير التكنولوجي: هو تهيئة المعرفة أو الطرق أو التجهيزات الفنية الجديدة التي تستخدم في العمليات الإنتاجية، بما يساهم في تحسين الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية، وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالا متعددة كالتحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية، أو إدخال معدات أو أدوات أو أساليب جديدة في العمل أو الكثافة البشرية، وكذلك الترتيب الداخلي بطريقة تساعد على توفير الوقت والجهد وتحقيق

¹ ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 416.

² Paton, R.A, Mc Calman, J. **Change Management (A Guide to Effective Implementation)**. Sage Publications Inc, Third Edition, London, UK, 2008, P.33. (Sur Sit) <http://www.kvimis.co.in/sites/kvimis.../Robert%20A%20Paton,Change%20Management.pdf>. Consulted le: 11/02/2016.

³ الحاج نعاس، خديجة، معمر قوادري، فضيلة، مرجع سابق، ص: 8.

⁴ قريشي، محمد، مرجع سابق، ص: 95.

سرعة الأداء، والتخلي عن العمل بالطرق والأساليب والإجراءات القديمة التقليدية، وإحلال الطرق الحديثة والجديدة، وهذا التغيير يكون له آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعي وكذلك على الهيكل التنظيمي. أما علي السلمي فيرى أن المجالات التي يشملها التغيير تتمثل فيما يلي¹:

1. الأنشطة والأعمال: من خلال دمج الأنشطة مع بعضها البعض أو إلغاء أنشطة قائمة أو إضافة أنشطة جديدة...

2. العنصر البشري: ويشمل التغيير في حجم القوى العاملة من عاملين وإداريين (زيادة أو نقصان) أو التغيير في مهارات القوى العاملة من خلال البرامج التدريبية، ويكون التغيير من ناحيتين:

(1) تغيير مادي: من خلال الزيادة في حجم القوى العاملة أو تقليصها؛

(2) تغيير نوعي: من خلال التعديل في السلوكيات، الاتجاهات، المهارات، أداء العاملين في المؤسسة عن طريق التكوين، التدريب والتعليم...

3. الموارد المادية: كتغيير نوعية المواد الخام المستخدمة أو التغيير في عدد الأجهزة أو المستوى التكنولوجي.

4. السياسات: تغيير بعض السياسات المتبعة في المؤسسة أو تعديلها أو إلغاؤها.

5. إجراءات العمل: من خلال تقليل التعقيدات في إجراءات العمل لضمان السرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال.

6. الهيكل التنظيمي: من خلال تغيير التقسيمات الإدارية أو الوحدات الإدارية أو دمج الإدارات.

على الرغم من أن أهداف التغيير هي الوصول بالمؤسسة إلى حالة أفضل وتحسين ظروف العمل إلا أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة تواجه الإدارة لاعتقاد العاملين بأن هذا التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم القائمة، وهذا ما يضعف جهود برامج التغيير ويجعلها عملية صعبة للغاية. وتظهر مقاومة التغيير من خلال امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تكون المقاومة علنية إذا أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة أو الاستقالة فعلاً، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك العامل أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين.

الفرع الثالث: مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من المداخل الإدارية المعاصرة التي شاع استخدامها بعد النتائج المبهرة التي حققتها المؤسسات التي تبنتها، حيث مكنتها من تحقيق التميز في بيئة الأعمال وتحسين تنافسيتها، وأصبحت إعادة هندسة العمليات أكثر تجسيدا خاصة بعد تسارع حدة المنافسة وتحول أساسها من التكلفة والجودة إلى المرونة وسرعة الاستجابة ثم الإبداع، وهذه الأخيرة تعتبر أسلحة تنافسية فعالة لمواجهة المنافسين، وضمان مكانة في السوق في ظل الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع. سيتم التطرق إلى مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتفصيل في الفصل الموالي.

¹ محمودي، قادة مختار، مرجع سابق، ص.ص: 80-81

خلاصة

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري للتنافسية وخلصنا إلى أن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف مستوى التحليل إذا ما كان على مستوى المؤسسة، القطاع أو الدولة، وأنها أصبحت ضرورية وحتمية للمؤسسات في ظل الانفتاح على الأسواق وزوال الحواجز بكل أنواعها، واكتسبت أهمية بالغة أين أصبح البقاء للمؤسسات التي تمتلك أسلحة تنافسية فعالة.

كما تطرقنا إلى التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة التنافسية الخارجية والداخلية؛ حيث أخذ تحليل البيئة الخارجية مستويين، المستوى الكلي (العام) ويضم عدد من المتغيرات التي يجري تصنيفها وفقا لمعايير متعددة وأحيانا حسب ما يراه القائم على التحليل مناسبة لدراسته (اجتماعية، ديموغرافية، ثقافية، اقتصادية، سياسية، تكنولوجية، تنافسية، دولية...) وتعتبر عن البيئة الغير مباشرة إذ تشمل جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو شكلها القانوني، أما المستوى الخاص فيركز على تشخيص البيئة المباشرة للمؤسسة والتي تعنى بالقطاع أو الصناعة التي تنتمي إليها وتضم (العلاء، الوسطاء، الممولون، الموردون، مقدمو الخدمات...). وقد تم تحليل البيئة الخارجية باستخدام نموذج القوى الخمسة لـ (Porter) ونموذج (BCG II) بهدف تحديد الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط للمؤسسة والتهديدات التي يمكن أن تواجهها. وبالنسبة لتحليل البيئة الداخلية المكونة من (الموارد، الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة) فقد تم باستخدام أكثر النماذج انتشارا وهي سلسلة القيم وتحليل المصفوفات (ADL، Mc KINSEY، BCGI) بهدف تحديد نقاط القوة التي يمكن أن تكون مصادر للميزة التنافسية ونقاط الضعف التي تمثل عوائق في طريق المؤسسة، وتم استخدام نموذج (SWOT) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية والوقوف على نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات، تقوم المؤسسة باختيار الإستراتيجية التي تراها مناسبة لظروفها، مواردها وإمكانياتها والتي يجب أن تتوافق مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وعلى ضوءها تبني مركزها التنافسي، ونجد أن الإستراتيجيات الأكثر شيوعا هي استراتيجيات التنافس العامة (التميز، السيطرة على التكاليف والتركيز). ويتم الحكم على المؤسسة أنها تنافسية من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة، منها الربحية، تكلفة الصنع، إنتاجية عوامل الإنتاج والحصة السوقية، وهذه المؤشرات تحدد مدى جاذبية منتجاتها وقدرتها على التنافس.

كما تطرقنا إلى أسس تطوير التنافسية وأبرز المداخل التي يمكن أن تتبناها المؤسسة في محاولاتها لتحسين تنافسياتها وتم التركيز على إدارة الجودة الشاملة، إدارة التغيير ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي سيكون محور الفصل التالي.

الحمد لله

إلى لجنة الخدمة العامة الإدارية

تمهيد

شهد محيط منظمات الأعمال تغيرات سريعة وعميقة في آثارها وانعكاساتها نتيجة لبروز ظاهرة العولمة، تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التكتلات الاقتصادية الإقليمية، زيادة حدة المنافسة، حرية التجارة، تشابك عمليات الإنتاج والتوزيع...، وفي ظل هذه التغيرات أثرت العديد من التساؤلات لدى الممارسين الإداريين والأكاديميين حول قدرة الأساليب الإدارية التقليدية على التكيف ومجاراة تطورات المحيط، فبرزت العديد من التوجهات التي طالبت بضرورة تبني الأساليب الإدارية الحديثة القادرة على التعامل مع مختلف التغيرات والتحولات التي يشهدها المحيط، ومن أبرزها التوجه الذي قاده (Hammer, Champy et davenport) في مطلع التسعينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، الذي ينطوي على دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة القيام به، من خلال تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الذي أحدث ثورة في عالم الإدارة، واعتبر من أبرز الأساليب الإدارية التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا كبيرا واهتماما متزايدا، كمنهج معاصر في الفكر الإداري الاستراتيجي، يقوم على أساس نبذ الأساليب الإدارية التقليدية وإحداث تغييرات شاملة وجذرية والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة وإعادة تصميم العمليات الأساسية المضيئة للقيمة، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي والبشري، والتكنولوجيا والسياسات المتبعة، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة المتمثلة في الجودة، التكلفة، الوقت والمرونة¹.

من هذا المنطلق سنحاول خلال هذا الفصل تسليط الضوء على هذا المدخل الإداري الحديث من خلال

المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية

المبحث الثاني: أساسيات حول إعادة هندسة العمليات الإدارية

المبحث الثالث: المنهج العلمي لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

المبحث الرابع: نتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية وعوامل نجاحها ومسيبات فشلها

¹ حسين، سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 17

المبحث الأول: الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أفرزتها متغيرات عديدة أهمها العولمة وما انجر عنها من زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي شكلت صلب هذه التحديات، والتعامل معها يتطلب ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تجعل المؤسسات أكثر فعالية وقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي يشهدها المحيط الذي تنشط فيه، ولعل أبرزها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي أحدث ثورة في عالم الإدارة المعاصرة، ينطوي على إحداث تغيير جذري وشامل وإعادة تصميم العمليات الأساسية، وقد حظي هذا المدخل الإداري الحديث قبولا كبيرا واهتماما متزايدا في ظل عدم قدرة المناهج والأساليب الإدارية التقليدية التي كانت تتبع في العهود السابقة على الوفاء بمتطلبات مؤسسات القرن الواحد والعشرين.

المطلب الأول: مدخل إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية

أثار مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية جدلا كبيرا بين الأكاديميين وأصحاب الأعمال على حد سواء، وربما من بين أهم الأسباب التي أثارت الجدل هو منهجية التغيير التي يقترحها رواد هذا المدخل والمتميزة بطبيعتها الجذرية الراديكالية من جهة، والنتائج المتوقعة تحقيقها من هذا التغيير من جهة أخرى، وقد برز هذا المدخل وتميز عن غيره من مداخل التغيير والتطوير الأخرى، نتيجة لقدرته على مساعدة المؤسسة في تحسين مستوى أدائها وتحقيق الكفاءة والفعالية والتكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في المحيط الذي تنشط فيه.

الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول العمليات الإدارية

أولا: تعريف العمليات وعناصرها

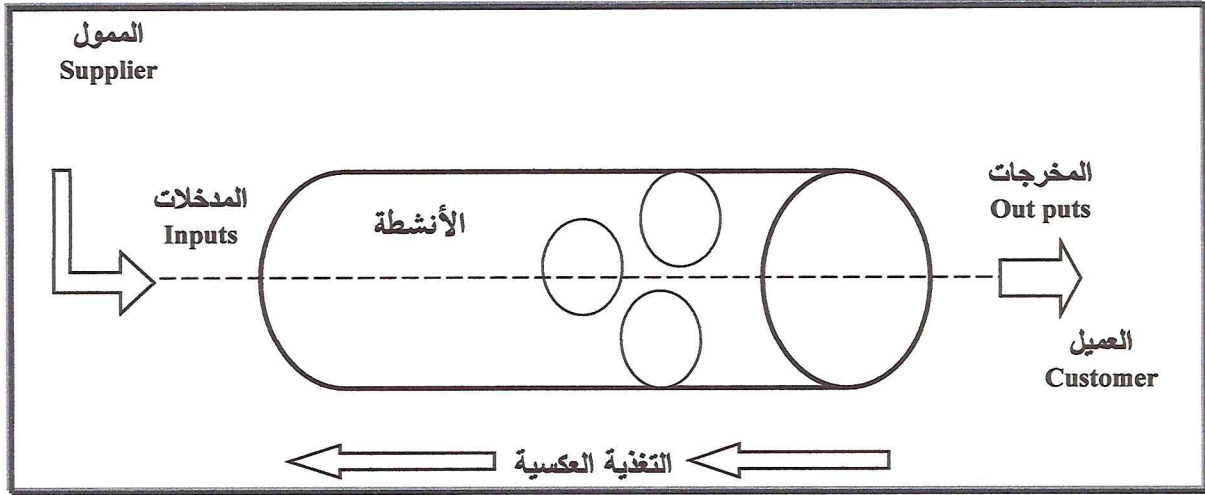
تستهدف إعادة الهندسة إحداث تغييرات جذرية في العمليات الأساسية وليس التنظيمات في حد ذاتها، أي إعادة هندسة العمل الذي تقوم به مختلف الإدارات، وهو الأمر الذي خلق نوع من الارتباك بين الوحدات التنظيمية والعمليات، ذلك أن الوحدات التنظيمية مألوفة ومتعارف عليها في مجال العمل، ويمكن تحديدها بوضوح في الهياكل التنظيمية في حين لا يتوفر ذلك للعمليات. ويعرف أحمد عبد الحفيظ العمليات على أنها: "سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئا جديدا ذا قيمة للعميل"¹. وهذا ما عززه فهد السلطان في تعريفها على أنها: "مجموعة متناغمة من الأنشطة التي يتم تصميمها معا لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة، بهدف تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات الأسواق وإضافة قيم ونتائج إدارية مرغوبة"².

تتشكل العملية من مجموعة من العناصر، ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل الموالي.

¹ عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، المنهج العلمي لتطبيق الهندسة. دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص: 21.

² السلطان، فهد بن صالح، إعادة هندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق. مطابع الخالد، الرياض، السعودية، 1998، ص: 65.

الشكل رقم (3-1): العناصر الأساسية للعملية



المصدر: الصيرفي، محمد، هندرة الموارد البشرية. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 36.

تتمثل هذه العناصر كما هي مبينة في الشكل السابق فيما يلي¹:

1. المدخلات (Inputs): وتتمثل في المواد، المعدات، المعلومات، الأشخاص والأموال... التي تحتاجها المؤسسة لتصنع المنتج أو لتحقيق نتائج معينة بشكل عام؛
 2. المخرجات (Outputs): وتتمثل في المنتجات أو الخدمات أو النتائج المقدمة للعميل؛
 3. العميل (Customer): هو الشخص المستخدم للمنتجات وهناك نوعان؛ عميل داخلي (العاملين) و عميل خارجي (الزبائن)، حيث يرى بعض الباحثين أن احتياجات العميل الخارجي تقود العمليات الأساسية بشكل عام، بينما تقود احتياجات العميل الداخلي العمليات المساعدة.
 4. الممول (Supplier): هو الجهة الممولة للمدخلات التي تستخدم في العملية.
- وللإشارة هناك العديد من المصطلحات التي ترتبط بالعملية نذكر منها ما يلي²:
1. المسئول عن العملية (Process Owner): هو الشخص المسئول عن العملية وصاحب القرار فيها، ويكون لديه السلطة الكافية لإدارتها؛
 2. حدود العملية (Process Boundaries): هي حدود العملية تحت الدراسة من البداية إلى النهاية، أو من أول خطوة إلى آخرها؛
 3. الدورة الزمنية (Cycle Time): هي الزمن اللازم لإنجاز العملية من بدايتها إلى نهايتها، ويتم قياس كل خطوة في العملية على حده؛

¹ عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص: 22.

² الصيرفي، محمد، هندرة الموارد البشرية. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 36.

4. الوقت الفعلي (Actual Time): هو الزمن المطلوب لإنجاز الإجراء كاملاً دون حساب فترات الانتظار لحين الانتهاء من أعمال أخرى؛

5. الوقت الكلي (Elapsed Time): هو الزمن المستغرق لإنجاز الإجراء كاملاً مضافاً إليه زمن الانتظار لحين إنجاز أعمال أخرى¹.
ثانياً: أنواع العمليات

يمكن تصنيف العمليات حسب عدة تصنيفات تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، لكن عموماً يمكن التمييز بين نوعين من العمليات هما²:

1- العمليات الأساسية أو الجوهرية (Core Processes)

العمليات الأساسية هي العمليات التي تنتشر عبر العديد من الإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة، وتشارك العديد من الإدارات والأشخاص في إنجازها، وترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، وتؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة، وتشمل عادة كافة العمليات التي تعكس الأنشطة الرئيسية، ففي المؤسسات الصناعية مثلاً تعد عمليات تخطيط الإنتاج وتطوير المنتج عمليات أساسية، لذلك فإن تحليل وتحسين هذا النوع من العمليات يتطلب قرارات ذات طابع إستراتيجي، وكذلك الأمر بالنسبة للعمليات اللوجيستية التي تضمن نقل المنتج في الوقت اللازم، إضافة إلى عمليات التصميم التي تضمن توفر تصور جديد.

2- العمليات الداعمة (Support Processes)

العمليات الداعمة هي عمليات لا تخلق قيمة للعميل لكنها تساعد في خلق القيمة، من أمثلتها الإجراءات المكتبية، عمليات الصيانة والحسابات، عمليات إدارة الموارد البشرية، تسيير نظم المعلومات، تسيير التجهيزات والأصول...

ثالثاً: العمليات الإدارية

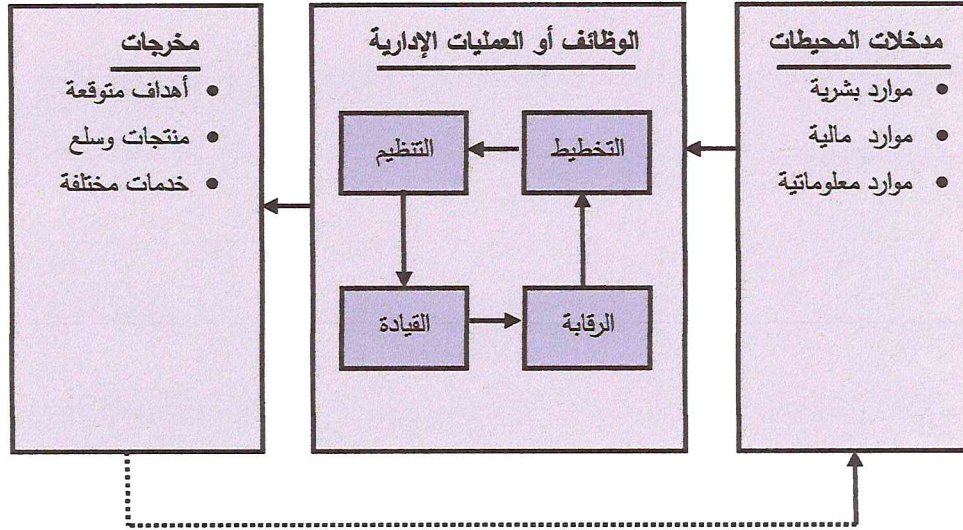
تشكل العملية الإدارية همزة وصل بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، حيث أن دورها يزداد أهمية من خلال استخدام الإدارة لها كمحول أساسي للمدخلات التي تأتي بها المؤسسة من محيطها إلى مخرجات مطابقة لأهدافها، فالعمليات الإدارية ليست سوى وظائف أو نشاطات فكرية وتنفيذية قادرة على تحويل الموارد على اختلاف أنواعها إلى مخرجات على شكل أهداف وخدمات كما هو مبين في الشكل (2-3). فالمديرين يخططون وينظمون ويقودون ويراقبون من خلال الموارد البشرية، ويقدر ما يسعى هؤلاء لتحقيق النوعية من المدخلات واختيارها واستخدامها، ويقدر ما يستخدمون بمنطق وحكمة العمليات الإدارية المتعارف عليها، فإنهم يحققون مخرجات مميزة وذات جودة عالية. ويضاف إلى ذلك فإن استخدام المديرين لهذه العمليات بفعالية وثبات

¹ عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص: 24

² خان، أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري (دراسة استطلاعية لآراء مسئولين الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص.ص: 9-10

يقرب بين المؤسسة ومحيطها. وللإشارة فإن جميع المؤسسات دون استثناء تعمل ضمن قواعد أو مسلمات الإدارة الأربعة؛ مدخلات، عمليات، مخرجات ومعلومات مرتدة¹.

الشكل رقم (3-2): موقع العمليات الإدارية ضمن مسلمات عمل الإدارة



المصدر: بلوط، حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص: 34.

الفرع الثاني: تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية وخصائصها

أولاً: تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعادة هندسة العمليات أو ما يطلق عليها الهندرة* هي كلمة جديدة في قاموس اللغة العربية، مركبة من كلمتين هما (هندسة) و(إدارة)، وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Reengineering Process Business)²، والمتبع للدراسات والبحوث التي أجريت حول مفهوم إعادة الهندسة يلاحظ أنه أورد لها العديد من التعاريف والتي تختلف اختلافاً جزئياً في صياغتها ولكنها تتفق إلى حد بعيد في مضمونها، فلم يختلف الباحثين كثيراً في ضبط وتحديد هذا المفهوم، ويمكن إرجاع ذلك إلى قلة الدراسات التي تناولته، إضافة إلى اعتماد الكثير منهم على التعريف الذي جاء به (Hammer et Champy).

سنستعرض فيما يلي بعض التعاريف التي أوردت لإعادة هندسة العمليات وفقاً لثلاث زوايا هي:

1- زاوية المفهوم الصفري لإعادة هندسة العمليات

ركزت هذه الزاوية على فكرة أساسية هي الانطلاق من نقطة الصفر والبدء من جديد؛ فهي لا تعني اعتماد الإصلاح وتعديل الوضع القائم، أو إجراء تعديلات على عمليات وإجراءات العمل، أو إجراء تغييرات شكلية وترك النظم والعمليات الأساسية على حالها، أو ترميم الأعطاب التي تلحق بالمؤسسة،... إنما تعني التخلي التام عن طرق العمل السابقة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة حول كيفية أداء العمليات، وإعادة النظر

¹ بلوط، حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص: 33-34.

*الهندرة: الكثير من المصادر والدراسات العربية تطلق مسمى الهندرة على مفهوم إعادة هندسة العمليات.

² عاطف، زاهر عبد الرحيم، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة. دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 28.

في نظم وإجراءات العمل الأساسية، بهدف تقديم منتجات تحقق حاجات ورغبات العملاء بطريقة أفضل¹. وفي إطار هذه الزاوية ندرج التعاريف التالية:

عرف (Hammer et Champy) إعادة الهندسة على أنها: "البداية من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا تعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتكفير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء"².

وفي نفس السياق عرفها (Hammer et Barahaleh) على أنها: "التغيير الجذري في طريقة أداء العمل بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر ودون النظر للنظام المعمول به حالياً بشرط أن يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل، وتتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية والتحول إلى العمليات الإدارية"³.

وينظر إليها (Mische et Bennis) على أنها: "عملية إعادة تشكيل المنشأة وإجراء تحول ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية، والممارسات الإدارية، ونشاطات الأعمال، والنماذج التنظيمية، وإعادة تشكيل الموارد البشرية، والرأسمالية للمشروع، وإعادة ترتيبها على شكل عمليات وهياكل تنظيمية متقاطعة وظيفياً لتعظيم المركز التنافسي والقيمة المضافة لأصحاب الأسهم وتعظيم المساهمة المجتمعية"⁴.

بناءً على هذه التعاريف نجد أن هناك عشرة تصورات لإعادة الهندسة هي:⁵

1. **التصور الأول:** تفترض إعادة الهندسة أن المؤسسة قامت بجميع الأشياء بشكل خاطئ، ويجب عليها أن تلغي كل شيء وتبدأ من جديد، أو قد تكون المؤسسة ناجحة وقامت بعدة أشياء بشكل صحيح، ولكن ليس بشكل كامل، فإعادة الهندسة تهذب الأشياء الكبيرة التي قامت بها المؤسسة بشكل أفضل وبشكل مختلف، وعليه يكون الإبداع هو المفتاح للميزة التنافسية وتحسين الأداء.
2. **التصور الثاني:** أن إعادة الهندسة هي تكنولوجيا المعلومات وتكامل النظم وتطوير التطبيقات، ورغم أن الأصح هو أن تكنولوجيا المعلومات تعد ممكناً للتغيير وضرورية لأي جهد يتعلق بإعادة الهندسة، وهذا لا يعني أن إعادة الهندسة هي تكنولوجيا المعلومات.
3. **التصور الثالث:** تتطلب إعادة الهندسة تقليص حجم المؤسسة وتقليل الموارد البشرية، إذ أن إعادة تشكيل المؤسسة من خلال إعادة الهندسة يعني عمل الأشياء بشكل مختلف، وبفاعلية أكبر بالمستويات الحالية من الموارد أو أقل منها.

¹ قاسمي، كمال، مرجع سابق، ص: 56

² هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 19

³ القصبيني، محمد مصطفى، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل كمي. ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، أبريل 2009، ص: 3.

⁴ Mische Michael, A. Bennis Warren, *Reinventing through Reengineering, Information Systems Management*. Vol 13, Issue 3, 1996, P: 60. (Sur site): www.tandfonline.com. Consulte: le 07/05/2016

⁵ محبوب، مراد، مرجع سابق، ص: 10-11.

4. التصور الرابع: إعادة الهندسة تعني عملاً أكثر بموارد أقل، وخلق قوة وكفاءة أكبر من خلال عملية الإبداع والتجديد، وتدفق العمل المستمر والمنسجم، والهيكل التنظيمي الأكثر مرونة وتفلطح.
 5. التصور الخامس: إعادة الهندسة يمكن أن تحل أية مشكلة وأية قضية، فهي ليست أداة إدارية قصيرة المدى وسريعة الحل، وإنما هي طريقة نظامية تسهل التغييرات الثقافية والمؤسسية الكبيرة.
 6. التصور السادس: إعادة الهندسة يمكن أن تدار وتنفذ من قبل أي شخص، رغم أنه من المفترض أن إعادة تشكيل المؤسسة من خلال إعادة الهندسة يتطلب دراية كبيرة بالأعمال، خبرة واسعة، رؤياً ثاقبة ومنهجية واضحة.
 7. التصور السابع: إعادة الهندسة يمكن أن تدعم من قبل أي شخص في المؤسسة، رغم أن الأساس هو أنها تعتمد على الدعم من قبل المستويات القيادية العليا في المؤسسة.
 8. التصور الثامن: إعادة الهندسة يمكن أن تحدث دون تغيير وتحول تنظيمي مهم، لكن في حقيقة الأمر فإن إعادة التشكيل من خلال إعادة الهندسة هي تحول من أجل خلق هيكل تنظيمية مختلفة، وعقلية قيادية جديدة.
 9. التصور التاسع: إعادة الهندسة قد تخلق قلق وفوضى كونها تحدث تغيير جذري قد يكون بالنسبة لغالبية المؤسسات والمدراء صعباً ومعقداً، فإذا لم تنفذ بشكل مناسب فإن الفوضى والمشكلات قد تحدث.
 10. التصور العاشر: إعادة الهندسة ليست علماً ولكن يمكن للمفاهيم والأساليب العلمية أن تجد طريقها إليها.
- 2- زاوية المفهوم العملي لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- تركز هذه الزاوية على ضرورة تحديد من أين تبدأ عملية التغيير الجذري؟ ما هي الجهات المعنية بذلك؟ ومن أين تتبع أفكار التغيير الجذري؟ ونفترض تحديد ووضع مجموعة من القواعد، التقنيات والوسائل التي يجب إتباعها، لكن دون تقديسها باعتبار أن إعادة الهندسة ترفض الافتراضات الراسخة والقواعد الجازمة¹. وفي إطار هذه الزاوية ندرج التعاريف التالية:
- عرفها (Hammer et Champy) على أنها: "عملية تركز على العمليات وليس الوظائف والمهام والعاملين، تسعى إلى إعادة تصميم العمليات كاستراتيجية ومنهجية من وجهة نظرهم حتى تتمكن المنظمات من إعادة هيكلة نفسها وتتمكن من تحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية في بيئة الأعمال، وهذا يأتي من خلال دعم القيادة وإدارة التغيير"².

¹قاسمي، كمال، مرجع سابق، ص: 56

²سويس، عز الدين علي، الخفاجي، نعمه عباس، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014، ص: 62.

وانطلق جوزيف كيلادا من أن إعادة الهندسة هي: "تغيير جذري في طريقة التفكير، وبالتالي في أداء الأشياء، ويشمل هذا التغيير العمليات والهياكل التنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين"¹. وهذا ما عززه (Raymond Managel) في تعريفه لإعادة الهندسة على أنها: "إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، والنظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية"².

وانطلق عمر عقيلي في تعريفه على أنها: "إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية والحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها"³.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات هي مدخل منطقي منظم يركز على العمليات وليس الوظائف وعلى المهام والعاملين، ينطوي على إحداث تغيير جذري في العمليات الإدارية الإستراتيجية المحققة للقيمة المضافة، وأساليب وطرق وإجراءات العمل، والنظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، والاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفعالية العمليات، من أجل تحقيق رضا العملاء وزيادة قدرة المؤسسة التنافسية في بيئة الأعمال.

3- زاوية المفهوم العلمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

ينظر إلى مفهوم إعادة هندسة العمليات وفقاً لهذه الزاوية على أنها إعادة التفكير بشكل أساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة.

عرف (Hammer et Stanton) إعادة الهندسة على أنها: "الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بإعادة التفكير الجوهرية والجذرية في عمليات المنظمة، التي تمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة"⁴.

وينظر إليها موسى اللوزي على أنها: "ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة"⁵.

¹ كيلادا، جوزيف، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة. ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص: 131.

² حنون، نادية مراد يوسف، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية (من وجه نظر المديرين والمديرين). رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص: 17.

³ عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص: 94.

⁴ هامر، مايكل، ستيفن، ستانتون، ثورة إعادة الهندسة دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية. ترجمة: حسن الفلاح، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2000، ص: 25.

⁵ اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2009، ص: 266-267.

وحسب كلا من (Satyanarayana et Kavtha) فهي عبارة عن : " تغيير جذري وإعادة النظر في العمليات الأساسية من أجل إجراء تحسينات دراماتيكية في التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة من خلال إعادة التنظيم والقضاء على بعض العمليات، وإيجاد سبل جديدة تساعد المنظمات على تغيير هيكلها القديمة إلى عمليات جديدة مبتكرة، تجلب العديد من الفوائد للمنظمات مثل رضا العملاء وزيادة الإنتاجية وتحسين الميزة التنافسية"¹.

وهذا ما عززه سلامه حسين حيث يرى أنها: "إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والإستراتيجية بشكل جذري دون التقيد بأية افتراضات تتعلق بالوضع الحالي بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء، بحيث يشمل خفض التكلفة وتحسين نوعية الخدمات وسرعة إنجاز الأعمال والرضى عن مستوى الخدمة المقدمة"².

ووفقا لتعريف فهد السلطان فهي: "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج"³.

ومن أكثر التعاريف رواجاً في هذا السياق هو تعريف (Hammer et Champy) على أنها: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهريّة فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"⁴.

يتضمن هذا التعريف مفاتيح عملية إعادة الهندسة وتتمثل في أربع عناصر هي:

1. أساسية: وتعني أن الوقت قد حان لكي تعيد كل مؤسسة وكل فرد النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به وسؤال أنفسهم: لماذا يقوموا به؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والمؤسسة؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل؟⁵ هذه الأسئلة يمكن أن تدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وقد يتضح لهم في الكثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للعصر، لذلك فإن إعادة الهندسة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، لأنها تركز على ما يجب أن يكون وتتجاهل ما هو كائن⁶.

2. جذرية: إعادة الهندسة ليست معنية بتحسين ما هو موجود مسبقاً بل معنية بالتخلص من كل شيء قائم، والبدء من جديد، وإعادة التصميم الجذري، واقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بناءه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة؛ بمعنى التخلص من القديم نهائياً والتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات

¹سويس، عز الدين علي، الخفاجي، نعمه عباس، مرجع سابق، ص: 62

²حسين، سلامه عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 26

³السلطان، فهد بن صالح، مرجع سابق، ص: 31.

⁴Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Nicholas Brealey Publishing. London, 1993, P:24

⁵عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص: 20.

⁶الصيرفي، محمد، مرجع سابق، ص: 14.

السابقة لإيجاد أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل، وتتطوي على التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة¹.

3. **هائلة أو فائقة (Dramatic Results):** تعمل إعادة الهندسة على تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، وقد حققت المؤسسات التي طبقتها نتائج مبهرة في نسبة تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للعملاء²، لذلك فإن إعادة الهندسة تعتبر ضرورة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات شاملة وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لإجراءات العمل، بينما يتطلب التغيير الشامل نفس القوالب القديمة تماما واستبدالها بالجديد المبتكر.

4. **العمليات (Processes):** وفقا لتعريف (Hammer et Champy) فإن العمليات هي مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء، وهو ما يجب التركيز عليه عند إعادة هندسة هذه العملية، بدل التركيز على مهامها الفردية المتعلقة باستلام طلب الشراء وإخراج البضائع المطلوبة من المستودعات³...؛ فمجال إعادة الهندسة هو العمليات الرئيسية، حيث تعمل على تقديم صورة كاملة عن العملية ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز العمل المطلوب، ورؤية واضحة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السليبيات التي تعيقه وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة⁴.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة يمكن تقديم تعاريف أخرى لإعادة هندسة العمليات من أجل تسليط الضوء على جوانب أخرى مرتبطة بهذا المفهوم.

عرفها (Davenport) على أنها: "عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة المهيكلية القابلة للقياس التي تصمم من أجل إنتاج مجموعة محددة من المخرجات لسوق معين أو لمجموعة معينة من العملاء"⁵.

وفقا للصيرفي فإن إعادة الهندسة هي: "إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها، وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل باستخدام نظم المعلومات، والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية والشبكات الآلية"⁶. يقدم هذا التعريف توضيحا أكثر لإعادة الهندسة، حيث أن إعادة التصميم تخص العمليات التي تريد المؤسسة الاحتفاظ بها، وهذا الأسلوب يعتمد على تحديد وتحليل مختلف العمليات، ومن ثم التركيز على العمليات الأساسية والضرورية، وإخضاعها لإعادة التصميم، وتعتمد في ذلك على استخدام نظم المعلومات بمختلف أنواعها، حيث تساعد على التخزين والاحتفاظ

¹ حسين، سلامه عبد العظيم، مرجع سابق، ص.ص: 29-30.

² عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص.ص: 20-21.

³ هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص.ص: 20-22.

⁴ عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص: 21.

⁵ حامد، سعيد شعبان، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد سبعون، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008، ص: 255.

⁶ خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 14.

بمختلف المعلومات حول العمليات بعد إعادة هندستها، بالإضافة إلى تسهيل إنجاز المهام والأنشطة من خلال التحول إلى العمل الإلكتروني.

ويعرفها طاهر الغالبي على أنها: "المتغير الوسيط في السعي لإحداث تغييرات طويلة المدى في الفكر الجمعي والعمليات، وهو الأمر الذي لا بد وأن تواجهه جميع المنظمات عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية احتياجات زبائنهم بصورة تنافسية ولتحقيق الربحية والبقاء والتميز"¹.

وتعرف أيضاً على أنها: "عملية تصبح بها الشركات منافسة عالمياً، وذلك بإعادة تجديد نظم معلوماتها وتنظيماتها وطرقها بالعمل معها، والسبل التي يتحدثون بها لبعضهم ولعملائهم"². هذا التعريف يضيف خاصية أخرى لإعادة الهندسة بأنها أسلوب تنافسي لما تضيفه من قيمة لعملياتها، كما تعنى بتجديد نظم المعلومات والتنظيمات والمهام التي ينجزها الأفراد وعلاقاتهم الإدارية أو العملية الاتصالية، وتعاملاتهم مع عملائهم.

بعد عرض أبرز التعاريف التي أوردت لإعادة هندسة العمليات الإدارية، نجد أنه رغم وجود بعض الاختلافات بين هذه التعاريف إلا أنها تدور حول نفس المعنى، هو أن إعادة الهندسة هي مدخل استراتيجي يهدف إلى إحداث ثورة على المفاهيم الإدارية القديمة ونظم الإدارة التقليدية السائدة والتخلص منها، تتطوي على إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، بهدف تحقيق تحسينات فائقة في معايير الأداء، ولا تخرج عن كونها دعوة للابتكار والإبداع في الأسس والمبادئ والطرق والأساليب والتخلي عن القديم دون محاولة تحسينه أو تعديله.

ثانياً: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعتبر إعادة هندسة العمليات من أحدث مداخل التغيير تسعى إلى إيجاد حلول جذرية للمشكلات التي تعيق سير العمل، وتتميز عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى بمجموعة من الخصائص نوجزها في النقاط التالية³:

1. البدء من جديد؛
2. التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل مختلف؛
3. إعادة تصميم العمليات الإدارية جذرياً؛
4. التخلص من بيروقراطية العمل وتقليل المركزية والإجراءات اللازمة للعمل؛
5. الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية، المالية والبشرية؛
6. تحفيز العاملين وإشراكهم في عملية صنع القرار وتوسيع صلاحياتهم ليكونوا مستقلين في وظائفهم والتوجه نحو الرقابة الذاتية؛
7. الاهتمام بالنتائج والتركيز على حاجات العملاء؛

¹الغالبي، طاهر محسن، صالح، أحمد علي، التطوير التنظيمي - مدخل تحليلي - دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص: 44.

²خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 14.

³حسين، سلامه عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 27-28.

8. نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية؛
 9. استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ العمليات الكاملة وقد تكون هذه الفرق دائمة أو مؤقتة؛
 10. الاعتماد الكبير على تكنولوجيا المعلومات التي تجعل الإدارات تعمل بصورة مستقلة، ويكون لكل إدارة شبكة معلومات خاصة بها، وفي الوقت نفسه ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال مركزية؛
 11. التحول من التدريب إلى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك؛
 12. إنجاز العمل في مكانه وعدم الانتقال من مكان إلى آخر؛
 13. اعتماد التفكير الاستقرائي الذي يبحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل، ورفض التفكير الاستنتاجي الذي ينتظر حتى حدوث المشكلة ثم يعمل على تحليلها والبحث عن الحلول المناسبة لها.
- بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة الخصائص التالية¹:

1. اعتماد التدفق الطبيعي للعمل بما يتيح تعظيم القيمة المحصلة، ويتحقق ذلك من خلال إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، وبالتالي خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل؛
2. تكامل الأنشطة المتوازية؛ حيث تعمل الفرق بالتوازي مع بعضها البعض ثم تتكامل سوياً عند إنجاز المهام؛
3. تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية، وتضع فروضاً جديدة متطورة لا تبدأ بتحيز مسبق؛
4. تتبذ القوانين الجامدة التي تحدد مسبقاً كيف تؤدي المؤسسة أعمالها، وتتبنى طرقاً جديدة تناسب أهدافها؛
5. التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليس العمليات الهامشية للوصول بمقاييس الأداء إلى مستوى أمثل.

الفرع الثالث: التطور التاريخي لمدخل إعادة هندسة العمليات

اختلف الباحثين حول تحديد الأصول التاريخية لظهور مدخل إعادة هندسة العمليات، فذهب البعض إلى أن هذا المدخل فرض نفسه في بداية الثمانينات نتيجة لتراجع صناعة السيارات الأمريكية مقارنة بنظيرتها اليابانية، وهذا ما دفع المنتجين الأمريكيين إلى البحث عن أساليب إدارية جديدة حتى يسترجعوا مواقعهم التنافسية وحصصهم السوقية. ويرى فريق آخر أن الأفكار الأولى لإعادة الهندسة ظهرت بالتحديد في بداية القرن العشرين وارتبطت بعلمي الإدارة والتسويق²، والبعض الآخر ذهب إلى أبعد من ذلك إلى أن نشأة وجذور إعادة الهندسة تعود إلى المدارس الفكرية الإدارية التي استندت من حيث المبدأ على نظرية (Adam Smith) التي قدمها في كتابه ثروة الأمم "Wealth of Nations" سنة (1776)، ويرجع تصميم العملية والدراسة العلمية للعمل إلى لـ (Frederick Taylor) الذي قدم عدة أساليب لاكتشاف أفضل طرق أداء العمل وإعادة هندسة الإجراءات لتعظيم الإنتاجية، وترجع نظريات الهيكل التنظيمي والديناميكية التنظيمية إلى (Alfred P. Sloan Jr.) و (Peter Druker) إلى جانب (Henri Fayol) الذي أكد على أنه من الممكن أن تتوصل المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلال استخدام طرائق جديدة لإعادة بناء تدفقات العمل وتحسينه بهدف تعظيم الفائدة من

¹قاسمي، كمال، مرجع سابق، ص: 59-60

²نفس المرجع، ص: 55.

الموارد المتاحة. وبذلك قدم هؤلاء دروس ذات قيمة تتعلق بالمبادئ الرئيسية لإعادة الهندسة، ويؤكد (Darrel Rigby) في كتابه "التاريخ السري لإعادة هندسة العملية" على قيمة هذه الدروس وركز على أن الأساس في إعادة الهندسة هو كسر الهرميات الوظيفية والتحول إلى فرق تتجاوز الحدود الوظيفية¹.

غير أنه حسب أغلب الدراسات فإن الظهور الفعلي لمفهوم إعادة الهندسة كان في مطلع التسعينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، عند قيام (Hammer, Champy et davenport) بجمع البيانات والمعلومات حول الشركات التي قامت بإجراء تغييرات على عملياتها، ووجدوا أن الشركات التي نجحت في عملية التغيير استخدمت مجموعة متشابهة من الأدوات والعمليات أطلقوا عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية². كما قامت شركة (MIT*) سنة (1990) بإجراء بحث بعنوان "الإدارة في عام 1990" الغرض منه هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، وفي نفس السنة قام مجموعة من الباحثين لدى شركة (سي اس سي إندكس) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتغيير المنظمة. وفي صيف نفس السنة قام (Davenport et Short) بنشر مقالة بعنوان: "الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المنظمة"³، ثم بعد ذلك مباشرة وفي نفس السنة نشر مقال (Hammer) في مجلة "Harvard Business" بعنوان "Reengineering work: Don't Automate" وبعدها انتشر مفهوم إعادة الهندسة بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال وحتى القطاع الحكومي خاصة بعد ما أطلق (Hammer et Champy) سنة (1993) كتابهما الشهير "Reengineering the Corporation"، ومن خلاله حاولوا أن يقدموا رؤية جديدة حول الطريقة التي ينبغي أن تعمل بها المؤسسة، وعرضوا منهجية جديدة لتقويم إدارة المؤسسات⁴، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة نقلة نوعية في مفاهيم التغيير والتطوير التنظيمي وثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديثة، لما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة جريئة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في العمليات الأساسية والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات⁵. ويعد كتاب "Reengineering the Corporation" بياناً لثورة الأعمال وبيع منه ما يقارب مليوني نسخة في مختلف أرجاء العالم⁶.

¹ لوينثال، جفري إن، لوينثال، جفري إن، إعادة هندسة المنظمة - منهج الخطوة-خطوة لتجديد حيوية الشركة. ترجمة: الدخيل الله، خالد بن عبد الله، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2002، ص: 35.

² حامد، سعيد شعبان، مرجع سابق، ص: 255.

* MIT: Massachusetts Institute of Technology

³ رضوان، مسعد، إعادة هندسة الإجراءات المفهوم-الأهمية. ورقة بحث مقدمة إلى ندوة تطوير إعادة هندسة الإجراءات، نواكشوط، موريتانيا، فيفري 2008، ص: 183.

⁴ حسين، سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 20.

⁵ عاطف، زاهر عبد الرحيم، مرجع سابق، ص: 28.

⁶ كشامي، جيمس، إعادة هندسة الإدارة (مطلب حتمي للقيادة الجديدة). ترجمة: هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2003، ص: 11.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعد إعادة هندسة العمليات نموذج إداري جديد لإعادة بناء المنظمة، تقوم على التغييرات الأساسية والجذرية على مستوى العمليات لتحقيق تفوق هام في كافة المستويات، من خلال إجراء تغييرات جذرية والتخلي عن العمليات القائمة واستبدالها بنظم عمل جديدة.

الفرع الأول: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

اعتبر الكثير من الباحثين والمفكرين أن مدخل إعادة الهندسة يعد أحد أهم الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، برز نتيجة للدور الكبير الذي قام به في تحويل التنظيم الهرمي ذو المستويات العمودية المتعددة إلى تنظيم أفقي مرن، وما ترتب عليه من إلغاء العديد من المستويات الإدارية، ومنح صلاحيات واسعة لذوي الاختصاصات من العاملين، وما رافقه من تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة، كما ساهم في إيجاد موظفين لديهم قدرات إبداعية خلاقة¹، وتمكينهم من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة من خلال استخدام قاعدة التفكير الإبداعي "الخروج من الصندوق (Out Box)" التي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار، والنظر إلى الأمور المحيطة نظرة شمولية وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم، والابتعاد عن التفكير الاستنتاجي كونه يقود المؤسسة إلى مشاكل لا تستطيع الخروج منها². وبذلك تساهم إعادة الهندسة في تحقيق العديد من المزايا نوجزها في النقاط التالية³:

1. تشجيع التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة ومبتكرة؛
2. تعزيز مستوى رضا العاملين؛
3. تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات العملاء، والارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة لهم، مما يؤدي إلى زيادة درجة رضاهم عن منتجات المؤسسة بصورة تفوق منتجات المنافسين؛
4. تسريع الاستجابة للمتغيرات على النحو الذي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
5. القضاء على النظام البيروقراطي في العمل من خلال إلغاء التقسيم السابق للعمليات وإلغاء التخصص الوظيفي؛
6. الجمع بين المركزية واللامركزية، حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على تمكين الإدارات من العمل بشكل مستقل وربطها بشبكة واحدة.

بالإضافة إلى ما سبق تحقق إعادة الهندسة المزايا التالية⁴:

1. تجاوز الحدود التنظيمية من خلال الاتصال بالعملاء باستخدام قنوات اتصال مختلفة وشبكات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات.

¹ اللوزي، موسى، مرجع سابق، ص: 271.

² القصيمي، محمد مصطفى، مرجع سابق، ص: 4.

³ السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 154.

⁴ إعادة هندسة العمليات (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ: 2016/01/25 على الموقع:

2. تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية؛
3. تخفيض الوقت اللازم لتلبية حاجات العملاء وتلافى الأخطاء والشكاوى، وتخفيض زمن دورة التطوير وتصنيع المنتجات؛
4. تحسين مكانة المعرفة بالمؤسسة وجعلها لا تعتمد على خبرة بعض الأفراد فقط؛
5. وصف دقيق للعمليات الجوهرية اللازمة لإستراتيجية الأعمال؛
6. توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل الحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة؛
7. التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتخفيض عدد التأخيرات في التسليم، التي تحدث غالبا بسبب مهام معينة مثل الفحص والمراجعة بين الإدارات.

الفرع الثاني: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعادة هندسة العمليات الإدارية كمنهج إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير جذري في العمليات عن طريق إعادة تصميم أساليب وطرق العمل بالمؤسسة لتتناسب مع متطلبات عصر السرعة والثورة التكنولوجية، من أجل تطوير وتحسين العمليات وتعظيم قيمة العمل من منظور المستفيدين أو المتعاملين مع المؤسسة، إضافة إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

1. تغيير جذري في الأداء: من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، التخلص من العمل الروتيني وأسلوب العمل غير المرن، وتمكين العاملين من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة باستخدام قاعدة التفكير الإبداعي؛
2. التركيز على العملاء: تركيز المؤسسة على العملاء وتعمل على تحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، حيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض؛
3. السرعة: تمكن المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة فائقة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل الحصول عليها؛
4. الجودة: تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء؛
5. التفوق على المنافسين: تساعد إعادة الهندسة على التفوق على المنافسين، بتحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة قيمة المنتج وتحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل. ويضيف مسلم الأهداف التالية²:

1. زيادة الاهتمام بإدارة تكاليف الوحدات: وذلك عن طريق تحديد قيمة للمنتجات والخدمات لكل وحدة أو إدارة، واستخدام مبادئ علمية لتقليل تكلفة الإنتاج بشكل كبير والعمل في الوقت نفسه على تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء؛

¹ غنيم، أحمد محمد، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص.ص: 64-65.

² مسلم، علي عبد الهادي، عمر، أيمن علي، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال: مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة. الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص.ص: 301-302

2. **تخفيض التكاليف:** تخفيض التكلفة هو أحد أبرز أهداف إعادة الهندسة ومن الأمور الهامة التي يمكن أن تكون عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسة أو فشلها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التخلص من كل مصادر التبذير والهدر ومنها:

(1) العمليات المتكررة؛

(2) اللوائح والتنظيمات المعوقة للعمل؛

(3) دورات المتابعة والتحسين التي تتطلب وقتاً طويلاً؛

(4) المصاريف الإدارية الإضافية؛

(5) العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة؛

(6) التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتبية.

3. **استمرارية عمليات التحسين:** إن عملية التحسين هي عملية مستمرة، ونتيجة لذلك فإن إعادة التصميم الجذري في مراحل العمل لا تعني مطلقاً أن نكف عن التحسين، فعن طريق الجمع بين الجودة والتحسينات المستمرة تحقق المؤسسة موقع تنافسي متميز؛

4. **تمكين المؤسسة:** تتمكن المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة فائقة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الحصول على هذه المعلومات؛

المطلب الثالث: دوافع التحول نحو مدخل إعادة هندسة العمليات وفوائدها

الفرع الأول: دوافع التحول نحو مدخل إعادة هندسة العمليات

كانت مبادئ الفكر الإداري التي تأسست خلال القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين على يد الكثيرين من الرواد من أمثال (Adam Smith, Henri Fayol, Frederick Taylor...) مناسبة لحقبة من الزمن مضت واستجابت لمتغيرات تلك الحقبة، غير أنها لم تعد تتناسب التغيرات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين، فثمة فروق جوهرية بين قرنين من الزمن، قرن بات أثر تاريخي مضي، وقرن يدخل على المنظمات المعاصرة فيفرض عليها متغيرات جديدة ويطلبها بضرورة التغيير، لأنه لا يمكنها أن تعبر إلى القرن الحادي والعشرين وهي تحمل أعباء مساوئ الفكر الإداري الذي كان سائداً لما يزيد عن قرن من الزمن، وإن حاولت ذلك ستفشل بلا شك، فالتكيف يفرض عليها أن تتجه نحو إحداث تغييرات جذرية، ولا يمكنها ذلك إلا من خلال تبني أساليب إدارية حديثة قادرة على الاستجابة لمختلف التغيرات¹.

استحوذ مدخل إعادة هندسة العمليات على اهتمام كبير في ظل التغيرات التي صاحبت التوجه نحو

عالمية الأسواق وتطبيق اتفاقية التجارة العالمية، وتمثلت هذه التغيرات فيما يلي:

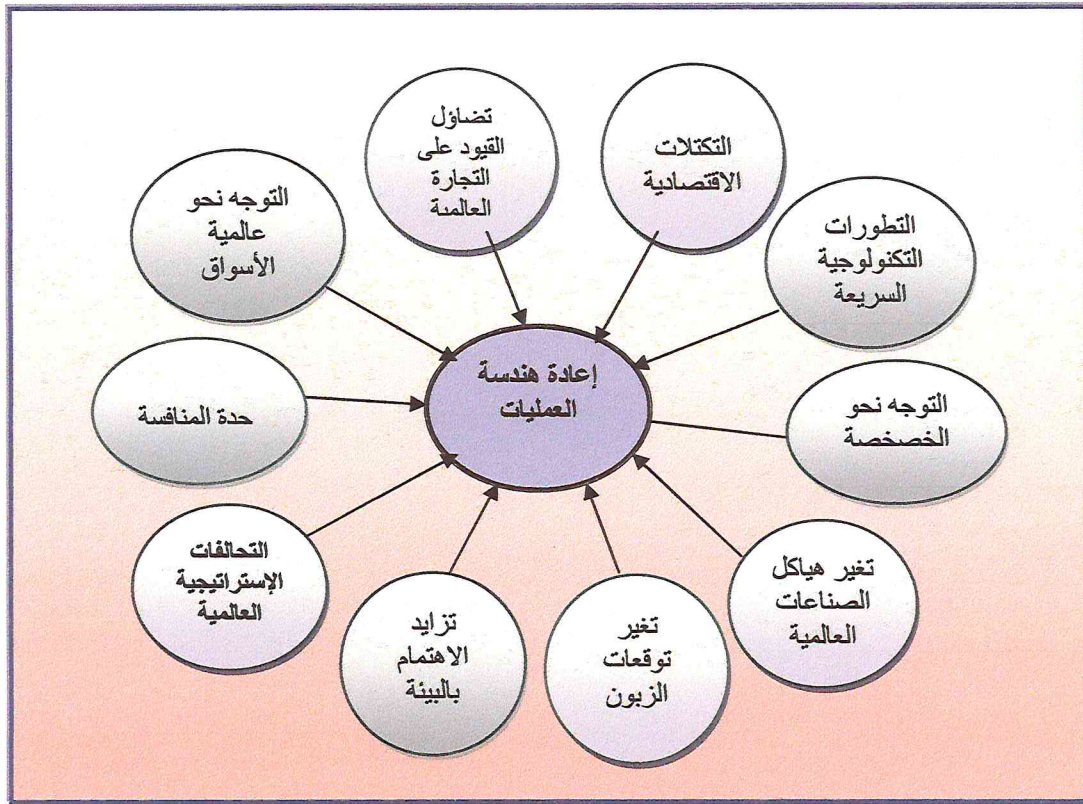
1. التحول من أسواق محلية إلى أسواق عالمية أنشأتها الجات وأحكام منظمة التجارة العالمية والتكتلات؛

2. التحول من شركات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى شركات متحالفة؛

¹ غنيم، أحمد محمد، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة. مرجع سابق، ص: 29-30

3. تحول المتنافسين من شركات صغيرة ومتوسطة في السوق المحلية والعالمية إلى شركات ضخمة وشركات متعددة الجنسيات العابرة للقارات؛
 4. تحول المنتجات موضع المنافسة إلى منتجات يتعاضم فيها المكون المعرفي الكامن في عقول البشر؛
 5. تحول العميل من عميل محلي إلى عميل عالمي بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
 6. تحول المنافسة من محلية إلى عالمية؛ فلم يعد المنتج أو السوق يواجه منافسة محلية فقط بل زادت حدة المنافسة الأجنبية، فقد فتحت اتفاقيات الجات أبوابا كانت مغلقة في الأسواق المحلية¹.
- يمكن القول أن هذه التغييرات كانت من أبرز دوافع التحول نحو مدخل إعادة الهندسة، كما يوضح الشكل رقم (3-3).

الشكل رقم (3-3): دوافع التحول نحو مدخل إعادة الهندسة



- المصدر: مرسى، نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مرجع سابق، ص: 298.
- بالإضافة إلى ما سبق تؤكد العديد من الدراسات أن هناك دوافع داخلية ودوافع خارجية لتبني مدخل إعادة الهندسة، ويمكن حصر هذه الدوافع في النقاط التالية²:
1. ضعف مستوى الأداء الداخلي: تتعدد المشكلات المتعلقة بأداء المؤسسة وتدفعها إلى تبني مدخل إعادة الهندسة ومن بينها:
 - (1) انخفاض الإنتاجية وتراجع مستويات الكفاءة والأداء على مستوى وظيفة الإنتاج؛

¹ السلمي، علي، تطوير أداء وتجديد المنظمات. مرجع سابق، ص: 6.

² قاسمي، كمال، مرجع سابق، ص: 71

- (2) انخفاض مستوى المبيعات وتحول المستهلكين إلى ماركات منافسة نتيجة ضعف الأداء التسويقي؛
 - (3) ضعف نظم الاتصال نتيجة ضعف البنية التنظيمية الحالية.
 2. التهديدات البيئية التي تؤثر على الموقع التنافسي للمؤسسة: ويتعلق الأمر بالتغيرات على مستوى القوى الصناعية، ويمكن أن نشير إلى بعضها في النقاط التالية:
 - (1) ظهور منافسين جدد في مجال الصناعة بإمكانيات تتجاوز إمكانات المؤسسة؛
 - (2) تغيرات في أنواق المستهلكين وعاداتهم الشرائية؛
 - (3) زيادة القدرة التفاوضية للموردين وإمكانية التكامل الأمامي؛
 - (4) تغيير جذري في عمليات المنافسين المباشرين وتحسن هيكل تكاليفهم.
 3. ظهور فرص كبيرة يمكن اقتناصها: ومن أهم هذه الفرص نذكر:
 - (1) إمكانية توسيع السوق وتلبية رغبات جديدة لم يتمكن المنافسون بعد من تلبيتها؛
 - (2) تحقيق الريادة على مستوى السوق الحالية باعتماد أمزجة تسويقية مبتكرة؛
 - (3) إمكانية التكامل الأفقي للمؤسسة والاستحواذ على وحدات منافسة أو التكامل الخلفي أو الأمامي.
- أما (Hammer et Champy) فيؤكدان أن هناك ثلاثة قوى مؤثرة هي التي تدفع المؤسسات إلى إحداث تغيير جذري وتبني مدخل إعادة الهندسة، وهذه القوى تتمثل فيما يلي¹:

1-سيطرة العملاء

أصبحت السوق العالمية مفتوحة وازدادت المنافسة التي أدت إلى زيادة العرض مقارنة بالطلب، وتطور وعي وثقافة المستهلك،... هذه العوامل فرضت على المؤسسات الخضوع لرغبات العميل والبحث عن سبل تحقيق رضاه، وبدأت العلاقة بين البائع والمشتري منذ بداية الثمانينات تأخذ شكلا جديدا ولم يعد البائعون هم أصحاب اليد العليا المؤثرة، وتحول ذلك إلى صالح المشتريين الذين أصبحوا يفرضون رغباتهم، وأصاب هذا الوضع المنتجين بالارتباك لأنهم تعودوا على السوق الجماعي وتشابه الرغبات والسلوك الشرائي للعملاء، ووجدوا أنفسهم أمام سوق جديدة يسيطر عليه نوع جديد من العملاء لديهم احتياجات مختلفة ومتنوعة، وكل عميل يشكل حالة قائمة بحد ذاتها تتطلب التعامل معها بصورة فردية ومختلفة.

2-المنافسة

تزايدت حدة المنافسة بشكل ملفت للنظر على المستويين المحلي والعالمي، فمن الناحية الجغرافية لم يعد الغرب بقيادة الولايات المتحدة ودول أوروبا مسيطرون على الإنتاج، وأصبحوا في موقف حرج بعد أن أغرقت المنتجات الآسيوية بقيادة اليابان، كوريا والصين الأسواق العالمية، فاشتد التنافس وتعددت أشكاله كالتنافس على أساس السعر، النوعية، الجودة، سرعة إيصال المنتج أو الخدمة، الصيانة وخدمات ما بعد البيع... وغير المنافسون الجدد شكل الأسواق، وأصبحت نفس السلع تباع على أسس تنافسية مختلفة؛ فقد يكون أساس المنافسة بأحد الأسواق هو السعر وفي سوق آخر الاختيار، وفي سوق ثالث النوعية، وفي سوق رابع خدمات ما

¹ هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 11-13.

بعد البيع... ومع زوال الحواجز التجارية بين بلدان العالم لم تعد الحماية من المنافسة الخارجية متوفرة للشركات المحلية، وأصبحت الشركات الهزلة تواجه منافسة قوية من الشركات الجديدة التي تدخل الأسواق من منطلقات جديدة وبمنتجات جديدة تستجيب لمتطلبات العصر.

3- التغير المستمر

أدى التغير السريع والمتواصل إلى إرباك الشركات التقليدية التي لم تعد تتمكن أساليبها الإدارية التقليدية من مواكبة سرعة التغير، فعلى سبيل المثال قبل سنوات مضت كان المنتج يستمر في الأسواق لفترات تمتد إلى عشر أو خمس عشرة سنة، بينما قد لا يستمر بقاء الكثير من المنتجات في الأسواق الحالية لسنتين أو سنة واحدة، ولا يتوقف ذلك على عمر المنتجات بالأسواق وإنما يمتد ليشمل الوقت اللازم لإنتاج الأصناف الجديدة، حيث أصبحت الشركات مطالبة بالتحرك السريع ومساابقة الزمن لمواكبة تغييرات الأسواق في ظل تزايد انفتاح الأسواق ودخول عدد كبير من المنافسين الجدد بمنتجات جديدة ومبتكرة.

إن التغيرات التي يشهدها محيط منظمات الأعمال ولدت قناعة تامة عند الأكاديميين والممارسين والخبراء بأن الأساليب الإدارية التقليدية أصبحت غير قادرة على التكيف والتعامل مع هذه التغيرات، لذا فإن العصر الحديث يتطلب آليات إدارية مرنة تهتم بالعملاء وتركز على الناتج لا على الأنشطة، وعلى الابتكار والإبداع، وتتناسب مع البيئة الجديدة للعمل الإداري، لذا كانت النظرة إلى مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في بداية التسعينيات نظرة جادة باعتبارها المنقذ والسبيل الأساسي لتحقيق ميزات تنافسية طموحة تمكن المؤسسات الأخذ بها من تخفيض تكاليف إنتاجها، وتحقيق الجودة والسرعة المطلوبة للوصول إلى العميل قبل المنافسين.

الفرع الثاني: فوائد تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

أثبتت تجارب المؤسسات التي تبنت مدخل إعادة هندسة العمليات قدرتها على تحقيق نتائج جوهرية في الأداء، وزيادة سرعة الانجاز وزيادة الدقة وقلة الأخطاء، وتوفير المعلومات وإتاحتها للجميع وقت الحاجة إليها، وتساعد المؤسسة على مواجهة التحديات نتيجة لما يحققه تطبيقها من فوائد والتي نوجزها في النقاط التالية¹:

1. إعطاء التنظيمات مرونة عالية نتيجة لتمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة واتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية؛
2. اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار مما يساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي، ومن ثم زيادة قدرتها على مواجهة المنافسين؛
3. إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، وذلك من خلال ترسيخ في أذهان العاملين أهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، والتأكيد على المفاهيم والأفكار والاتجاهات الحديثة التي تدعو إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا العميل بالدرجة الأولى.

¹ الشبلي، هيثم حمود، النصور، مروان محمد، إدارة المنشآت المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 479

- وقدم سلامه حسين تصنيف للفوائد المترتبة عن إعادة هندسة العمليات على أساس أربعة جوانب هي¹:
1. **الجوانب الفنية:** هي الجوانب المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المؤسسة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، كإتمام عمليات متكاملة وليس جزيئات صغيرة، سرعة إنجاز العمل، التوصل إلى طرق جديدة للأداء، تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل، استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتجات وتقديم وصف دقيق للعمليات الإدارية الأساسية داخل المؤسسة.
 2. **الجوانب التنظيمية:** وتختص بطرق وأساليب العمل وشكل الهيكل التنظيمي، ومن هذه الجوانب نذكر تقليل العمل المستندي واستخدام الأوراق، اختصار خطوات العمل، تقليل درجة المركزية، تخفيض الإجراءات، توسيع صلاحيات العاملين، تحسين نظم المعلومات، تطوير عملية اتخاذ القرارات، التنسيق بين الأنشطة، تحسين ضوابط الرقابة، تحقيق رغبات العملاء، تلافي الأخطاء والشكاوي، وتحسين الاتصالات الداخلية.
 3. **الجوانب السلوكية:** تتعلق بالعاملين، رؤساء ومروسين، ومن هذه الجوانب نذكر:
 - (1) رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إشراكهم في التخطيط وعمليات اتخاذ القرارات؛
 - (2) إشعار العاملين بالإجاز وإشباع حاجتهم لإثبات الذات؛
 - (3) شعور الأفراد بالأهمية نظرا لتنوع مهاراتهم وقدراتهم على أداء الكثير من الأعمال؛
 - (4) الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل؛
 - (5) إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها؛
 - (6) زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف واستمرار التطوير؛
 - (7) تحسين الأداء الجماعي.
 4. **جوانب متعلقة ببيئة العمل:** إعادة الهندسة تجمع أعضاء المؤسسة الواحدة على قيم ومبادئ معينة، ومنها:
 - (1) تشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق روح الالتزام والمسؤولية؛
 - (2) نشر روح الفريق والعمل الجماعي؛
 - (3) تشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية؛
 - (4) تحفيز العاملين المبدعين والمتميزين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق؛
 - (5) ترسيخ القيم والاتجاهات الإيجابية في العمل؛
 - (6) تفاعل مهارات الرؤساء والمروسين؛
 - (7) تجاوز الحدود التنظيمية من خلال الاتصال بالعملاء وفتح قنوات اتصال مع مختلف المتعاملين؛
 - (8) اكتساب القدرة على مواكبة التغييرات والتحديات المختلفة.

¹ حسين، سلامه عبد العظيم، مرجع سابق، ص.ص: 35-37.

المبحث الثاني: أساسيات حول إعادة هندسة العمليات الإدارية

سنتطرق خلال هذا المبحث إلى أهم المبادئ والأسس التي يجب أن يقوم عليها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لينجح في تحقيق النتائج المنتظرة منه، وأنواع المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة وأهم المجالات التي يمكن التركيز عليها عند تطبيق هذا المدخل، وعلاقته ببعض مداخل التغيير الأخرى.

المطلب الأول: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

كشفت العديد من الدراسات التي تناولت تجارب الكثير من المؤسسات التي تبنت مدخل إعادة هندسة العمليات أن هناك مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل، وتتمثل أبرز هذه المبادئ فيما يلي:

1. التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليس العمليات الهامشية: بمعنى التركيز على العمليات الكاملة وعدم معالجة المهام المحدودة، ومن ثم يمكن الوصول بمقاييس الأداء إلى مستوى أمثل من خلال إعادة رسم خريطة تدفق العمليات.

2. التخلي عن نظم العمل القديمة: تدعو إعادة الهندسة إلى ضرورة التخلي عن كل البديهيات والممارسات الإدارية التقليدية والقواعد القديمة، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع تغيرات المحيط وتحقيق البقاء، النمو والاستمرارية.

3. الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: التكنولوجيا هي جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة، وتعتبر من العوامل الأساسية في نجاحها، ومن خلالها يمكن تخيل حلول جديدة لمشاكل غير مرئية أو ربما لم تحدث بعد، والتخلص من الأنماط الجامدة والقواعد التقليدية للعمل¹.

4. الاعتماد على فرق العمل: من خلال التحول من منهجية عمل الوحدات التنظيمية التقليدية إلى فرق عمل دائمة أو مؤقتة، ويترتب على ذلك تغير مفهوم العمل، فتصبح المسؤولية عن النتائج مشتركة بين كل أعضاء الفريق، وتتلاشى تماماً المسؤولية الفردية².

5. التفكير الإستقرائي: معظم الرؤساء التنفيذيين والمديرين يمارسون التفكير الاستنتاجي؛ حيث يتم الكشف عن المشكلات أولاً ثم البحث وتكوين الحلول المناسبة لها، غير أن تبني مدخل إعادة الهندسة يتطلب استخدام نمط مختلف من التفكير هو التفكير الإستقرائي (Inductive) أي استقراء وتصور الحلول أولاً، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول، وربما يؤدي ذلك إلى اكتشاف مشكلات كانت مخفية³.

6. الدمج الوظيفي: وفقاً لهذا المدخل يتم ضم وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، مما يحقق عدة مزايا منها سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته على الأفراد، تحسين مستوى الرقابة، التخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات وجهات الاختصاص في مجال العمل واكتشاف أساليب جديدة ومبتكرة في العمل.

¹ هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع، سابق، ص: 30.

² غنيم، أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. مرجع سابق، ص: 387.

³ هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 53.

7. انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة: توكل مهمة إنجاز عمل معين إلى الإدارة التي تحتاج إلى هذا العمل، وليس من الضروري أن تقوم به الإدارة المتخصصة في أدائه أصلاً، فيمكن لإدارة شئون العاملين مثلاً شراء التجهيزات المكتبية المطلوبة لأداء أعمالها مباشرة دون الرجوع إلى إدارة الشراء.
8. التركيز على النتائج: يتم تنظيم الأنشطة حول النتائج بدلاً من المهام، ويتم قياس أداء الأفراد أو فرق العمل وتعويضهم على أساس القيمة التي يقدمونها.
9. التركيز على العميل: تركز عمليات إعادة الهندسة على المستفيدين من تنفيذ العمليات، حيث يساعد ذلك على تحسين الأداء والقضاء على المعوقات والحوجز التنظيمية.
10. دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل: يكون الأفراد المسؤولون عن جمع المعلومات وأصحاب الدور الفعال في عملية التشغيل ومعالجة هذه المعلومات، وهذا يقلل من الحاجة لجماعة أخرى للقيام بهذه المهمة.
11. التركيز على التوجيه: يتحول الرؤساء من مشرفين إلى موجهين ومنسقين، فيكونوا قريبين من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمل، فيعملون كقادة مهمتهم الأساسية تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم¹.

بالإضافة إلى ما سبق يدرج أحمد غنيم المبادئ التالية²:

1. اتخاذ القرارات مهمة المسئول عن أداء العمل: وفقاً لهذا المبدأ فإن المرؤوس لا يلجأ إلى رئيسه في إحدى مراحل العمل للحصول على قرار بشأن مهمة ما، وإنما يكون هو المسئول عن عملية اتخاذ القرار، وبالتالي فإن هذه العملية لم تعد حكراً على المديرين، ولم تعد مفصولة عن مناطق العمل الفعلي.
2. التحول من الأعمال البسيطة إلى المركبة: يتحول العاملون من مجرد موظفين بسطاء إلى موظفين أذكياء ينجزون مهام معقدة، ويصبح العمل بالنسبة لهم مجالاً للمزيد من التحدي والإنجاز.
3. تقليص مستويات الرقابة: يتم تخفيض مستويات الرقابة على اعتبار أن الإفراط في الرقابة يعد من الأعمال المكلفة وعديمة القيمة، ويتم استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية.
4. تقليص عدد جهات الاتصالات الخارجية لكل عملية: يقتضي هذا المبدأ تخفيض عدد الجهات التي تقوم بالاتصال مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمؤسسة.
5. التركيز على التعلم: يتحول الإعداد للوظيفة من التدريب إلى التعلم مما يساعد على زيادة المدارك والإلمام بمحيط العمل، وتعلم كيفية أداء الأعمال بطريقة مثلى.
6. التركيز على القدرات عند الترقية: حسب هذا المبدأ تعتبر الترقيات تغييراً في الوضع الوظيفي وليست مكافأة، وتعتمد في ذلك على القدرات وليس الأداء، وبناء عليه فإن المهندس مثلاً لا يتم ترقيته إلى منصب إداري أعلى إلا إذا توفرت لديه القدرات الإدارية لشغل ذلك المنصب.

¹ حسين، سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص.ص: 38-42.

² للإطلاع أكثر أنظر غنيم، أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. مرجع سابق، ص.ص: 390-398.

7. التحول إلى التنظيمات الأفقية: أمام وجود فرق عمل يتراجع التسلسل الهرمي للتنظيم، حيث يتم التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الأفقي، لأن إنجاز العمل يتم من خلال فرق تضم موظفين أكفاء يعملون بمستوى كبير من الاستقلالية.
 8. استحداث وظيفة مدير الخدمة: مدير الخدمة يعمل كمنسق ويظهر أمام العملاء كمسؤول عن العملية، ويمكن اللجوء إليه عندما تتميز إجراءات العمل بالتعقيد الشديد وتكون الأعمال موزعة على مناطق مختلفة ومتباعدة، فيصبح مدير الخدمة مسؤولاً أمام العملاء عن العملية كاملة، وتمنح له كافة الصلاحيات لإنجاز هذه المهمة، فيكون بمثابة جهة اتصال واحدة مع العملاء.
- على أساس هذه المبادئ يتم تحليل تنظيم المؤسسة وإعادة ضبطه ليتواءم مع الإستراتيجية التي تتبناها أو بالأحرى يتم التقييم والملائمة بين الإستراتيجية والموارد والمهارات الموجودة من جهة والسياق الذي سيتم فيه التنفيذ الاستراتيجي من جهة أخرى، حيث تؤدي إعادة هندسة العمليات إلى التوجه الأفقي والتركيز على العمل المتعدد الاختصاصات والتعاون وتعبئة الأفراد¹.

المطلب الثاني: المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات ومجالات تطبيقها

تعد إعادة هندسة العمليات واحدة من التوجهات الإدارية الحديثة لقيادة التغيير، تساهم في زيادة قدرة المؤسسات على اختلاف أنواعها سواء كانت ذات وضع متدهور أو في طريقها للتدهور أو التي بلغت قمة التفوق والنجاح، لمواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه، وتحقيق جملة من الفوائد منها تقليص نسبة الإخفاقات، تخفيض التكاليف، تحقيق الجودة، زيادة الشعور بالمسؤولية فضلاً عن زيادة قدرة منتجاتها على أداء الغرض الذي صنعت من أجله، غير أن تحقيق ذلك يتطلب التركيز على المجالات الرئيسية لتطبيق مدخل إعادة الهندسة المتمثلة في الأنشطة المحققة للقيمة المضافة، العمليات الإستراتيجية، النظم والهيكل والعمليات.

الفرع الأول: أنواع المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات

حسب (Hammer) فإن المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات هي على ثلاثة أنواع²:

أولاً: مؤسسات ذات وضع متدهور

مؤسسات ذات وضع متدهور هي المؤسسات التي تعاني من ارتفاع مضطرد في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة، وانخفاض جودة المنتجات التي تقدمها وعدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، أو التي تدنت خدماتها إلى المستوى الذي يدفع عملاءها إلى التذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها في الأسواق، وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية الحل الذي يمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.

¹ مزهودة، عبد المالك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر). مرجع سابق، ص: 57

² هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 21

ثانياً: مؤسسات في طريق التدهور

مؤسسات في طريق التدهور هي المؤسسات التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها للتدهور كارتفاع تكاليف التشغيل وتكاليف الإنتاج، تراجع حصتها في السوق لصالح المنافسين، انخفاض الأرباح، ظهور منافسين جدد، التغيير في متطلبات وأذواق العملاء، تغيير قوانين العمل...، هذه المؤسسات تصارع من أجل البقاء، وغير قادرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، وتحتاج حتماً إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

ثالثاً: مؤسسات متميزة بلغت قمة التفوق والنجاح

مؤسسات بلغت قمة التفوق والنجاح هي المؤسسات التي لا تعاني من مشاكل، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق وتملك حصة عالية مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها ورأسمالها، وتتميز إدارتها بالطموح لتحقيق المزيد من التفوق، هذه المؤسسات تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات لأنها تمثل فرصة لتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها والبقاء في القمة وتحقيق مستويات أداء متميزة. تختلف المؤسسات السابقة الذكر في الشكل، الحجم وطبيعة النشاط، ونوع المشكلات التي تواجهها، لذلك نتحدد حاجتها إلى إعادة الهندسة تبعاً لنوع هذه المشكلات¹:

1. قد تواجه المؤسسات ذات الوضع المتدهور المشاكل الآتية أو البعض منها:

- (1) انخفاض الإنتاجية وتدني مستوى الأداء؛
 - (2) انخفاض المبيعات والأرباح وتحول المستهلكين؛
 - (3) تدهور الروح المعنوية؛
 - (4) عدم القدرة على مواجهة المنافسة؛
 - (5) ارتفاع معدل دوران العمل وارتفاع معدل الغياب والتأخير؛
 - (6) تقادم أساليب العمل وضعف نظم المعلومات؛
 - (7) تدهور المركز المالي وضعف الموارد والإمكانيات.
2. قد تظهر في أفق المؤسسات التي في طريقها إلى التدهور المشكلات الآتية أو البعض منها:
- (1) ظهور منافسين جدد في نفس مجال الصناعة؛
 - (2) تحول أذواق المستهلكين وتغير توقعاتهم وعاداتهم الشرائية؛
 - (3) ارتفاع التكاليف وفشل المجهودات الحالية في تخفيضها؛
 - (4) تقادم بعض العمليات وانخفاض كفاءتها؛
 - (5) عدم ملائمة التنظيم الحالي وبيادر انخفاض مستوى أداء العاملين؛
 - (6) اتجاه الإنتاجية نحو التدني وانخفاض مستوى الكفاءة والفاعلية بشكل عام.

¹ إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ: 2014/04/06 على الموقع:

3. قد تتاح للمؤسسات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح المزايا الآتية:

- (1) النجاح والتقدم في مجال العمل الذي تنشط فيه المؤسسة؛
- (2) الرغبة في تحقيق المزيد من النجاح والتغلب على المنافسين؛
- (3) زيادة رقة السوق وتحقيق المزيد من الأرباح؛
- (4) السمعة الطيبة لدى المستهلكين ورضاهم عن منتجات المؤسسة؛
- (5) الاتجاه المستمر نحو التطوير.

بناء على ما سبق يمكننا القول أن كل أنواع المؤسسات سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، وسواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ومهما تكن وضعيتها وموقفها في السوق يمكنها تطبيق مدخل إعادة الهندسة طالما أنها تساعد على تحقيق التفوق وضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها.

الفرع الثاني: مجالات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات

تتمثل المجالات الرئيسية لتطبيق مدخل إعادة الهندسة في مجموعة من الأنشطة المحققة للقيمة المضافة، العمليات الإستراتيجية، النظم والهيكل والعمليات، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي¹:

أولاً: الأنشطة المحققة للقيمة المضافة

تتمثل في الأنشطة المشكلة للعملية والتي تضيف شيئاً ذو أهمية وقيمة للمستهلك، وعادة ما تشمل هذه الأنشطة ثلاثة أنواع:

1. أنشطة محققة للقيمة؛
2. أنشطة المناولة والتمثلة في التعاملات اليومية التي تعمل على تحريك أجزاء ومكونات العمل عبر حدود الوظائف المختلفة داخل المؤسسة؛
3. أنشطة الرقابة والمتابعة.

ثانياً: العمليات الإستراتيجية

توجه المؤسسة عادة اهتمامها نحو إعادة بناء وهندسة العمليات الضرورية واللازمة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية وتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحويلها إلى واقع ملموس.

ثالثاً: النظم والهيكل التنظيمية

يجب أن توافق البنية الأساسية الداعمة للعمليات المطلوب إعادة بناءها من ناحية النظم والسياسات والهيكل التنظيمية، وذلك من خلال مراجعة وتنقيح نظم تشغيل البيانات حسب متطلبات واحتياجات العملية الجديدة، ونفس الشيء بالنسبة للسياسات والإجراءات، فضلاً عن ضرورة إعادة تصميم الهيكل التنظيمية على

¹ غول، فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية). مرجع سابق، ص.ص: 152-153.

ضوء التوجه نحو الاعتماد على فرق العمل في مجالات وظيفية مختلفة كبديل عن الهياكل التنظيمية الوظيفية الهرمية المعروفة.

رابعاً: العمليات

العمليات الرئيسية تمثل العنصر المحوري المستهدف تطويره في برامج إعادة الهندسة، لأن هذه العمليات لها تأثير على القيمة المحققة من وجهة نظر المستهلك من خلال مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، بأحسن طريقة ممكنة وبمردودية عالية تفوق النتائج المحققة قبل إعادة الهندسة، وعادة ما تشمل هذه العمليات:

1. تطوير المنتج؛
2. تنفيذ أوامر الشراء؛
3. التصنيع/عمليات التشغيل؛
4. الإمدادات، التوزيع والنقل؛
5. التسويق والمبيعات.

تستهدف برنامج إعادة الهندسة تحقيق أعلى مستوى أداء من خلال إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، حيث تركز على العمليات وليس التنظيمات؛ فالمؤسسات لا تهتدِر الإدارات وإنما تهتدِر العمل الذي تؤديه تلك الإدارات، وينشأ الارتباك بين مفهومي الوحدات التنظيمية والعمليات التي تستهدفها إعادة الهندسة، لأن التنظيمات الإدارية مثل الإدارات والأقسام تعتبر مألوفة ومتعارف عليها في مجال العمل، بينما لا ينطبق ذلك على العمليات، وتعتبر الحدود التنظيمية واضحة ويمكن رسمها على الخرائط التنظيمية بينما لا يتوفر ذلك للعمليات، كما تتخذ الوحدات التنظيمية مسميات معروفة بينما لا ينطبق ذلك على العمليات في معظم الأحيان¹.

المطلب الثالث: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية ببعض مداخل التغيير

يؤكد المختصون أن إعادة الهندسة ليست التعديل الإداري أو التغيير التنظيمي، لكنها منهجية للتغيير ترفض المفهوم الكلاسيكي لتقسيم العمل، وتختلف عن إدارة الجودة الشاملة التي تركز على التحسين المستمر للجودة، ولا تستهدف مجرد إعادة التنظيم، بل يمثل إعادة التنظيم المرحلة التالية لإعادة تصميم العمليات إذا تطلبت حذفاً أو استحداثاً لإدارة أو قسم أو إعادة توزيع العمالة، كما أن إعادة هندسة العمليات وإن استفادت من تكنولوجيا المعلومات فهي لا تركز أساساً على إحلال الأداء الآلي أو التلقائي محل الأداء اليدوي².

بناء على ما سبق سنقوم بإجراء مقارنة بين إعادة هندسة العمليات وبعض مداخل التغيير لتوضيح الفروقات الأساسية بينها.

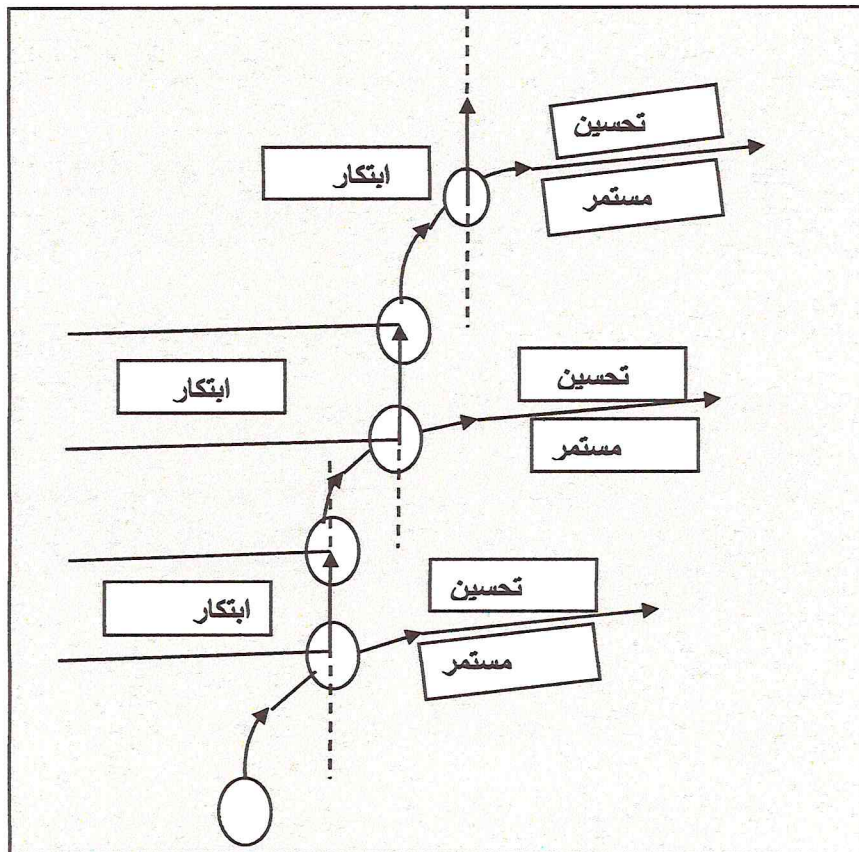
¹ هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 79.

² مصطفى، أحمد سيد، التنافسية في قرن الحادي والعشرين (مدخل الإنتاجي). مرجع سابق، ص: 157.

أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل تنظيمي شامل، يقوم على أساس المسؤولية التضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام و فرق العمل، تهدف إلى تحسين الجودة وخفض التكلفة من أجل زيادة الحصة السوقية وإشباع حاجات العملاء، ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل بدءاً من التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل¹. ترتبط الجودة الشاملة بالتحسين المستمر، لكن في الواقع لا يمكن للمؤسسة أن تحقق التحسين دائماً لأنه عند نقطة معينة يصبح التحسين مستحيلاً أو غير مجدي، أو مكلف للغاية، وعند ذلك على الفرد أن يبتكر أو يعيد الهندسة؛ حيث أنه عند نقطة معينة يجب أن يتوقف التحسين ويستبدل بإعادة الهندسة، إذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ بقدرتها التنافسية. ويتلزم كل من التحسين المستمر والابتكار، فيجب أن يبتكر الفرد ثم يحسن، ويبتكر ثم يحسن مرة أخرى، وهكذا، ويؤكد الكثير من المنظرين أن التحسين المستمر يشمل الابتكار أو إعادة الهندسة²، ويكون التحسين تدريجياً ومستمر كما يبين الشكل (3-4).

الشكل رقم (3-4): التحسين المستمر والابتكار



المصدر: كيлада، جوزيف، مرجع سابق، ص: 130

¹ نفس المرجع، ص: 286.

² كيлада، جوزيف، مرجع سابق، 2004، ص: 129.

هناك درجة من التكامل بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، حيث يكملان بعضهما البعض رغم وجود بعض الفروق بينهما، ويتشابه المدخلان في النقاط التالية¹:

1. يقوم كلاهما على مقدمة منطقية هي أن التفوق في أداء العملية هو ضروري لتحقيق الميزة التنافسية؛
2. يتطلب كلاهما فريق من العاملين لتطبيق الإجراءات والبرامج الجديدة؛
3. يعمل كلاهما على تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقوية وتعزيز قدرات العاملين، وكذلك تحسين المنتجات والعمليات؛
4. مشاركة العاملين؛ حيث أن كلا المدخلين يرتكزان على إشراك الجميع في عملية التغيير، مع تزويدهم ببرامج مدروسة للتدريب.

رغم أوجه التشابه بين المدخلين غير أن هناك نقاط اختلاف عديدة بينهما نذكر منها ما يلي²:

1. برنامج إعادة الهندسة تنطلق من المستوى الأعلى أي القيادة، في حين نجد أن عمليات التحسين في إدارة الجودة الشاملة تنطلق من الأسفل إلى الأعلى؛
2. التغيير في إعادة الهندسة محدود زمنياً، ويرتكز بالأساس على تكنولوجيا المعلومات، بالمقابل يتبنى مدخل إدارة الجودة مبدأ التحسين المستمر الدائم باستخدام الأدوات الإحصائية والرقابية؛
3. تنتهج إدارة الجودة الشاملة أسلوب التحسينات التدريجية، بخلاف إعادة الهندسة التي تعد مدخلاً ثورياً يهدف إلى تحقيق تحسينات جذرية في معايير الأداء الحاسمة؛
4. إعادة الهندسة تركز على مبدأ تجميع الأنشطة المترابطة المحققة للقيمة في مجموعة محدودة من العمليات، ورفض البديهيات وإنتاج أفكار تستهلك في حينها، ويتضح ذلك من خلال تركيزها على القراءة وإعادة القراءة والتفكير وإعادة التفكير، في حين يعتمد مدخل إدارة الجودة على مبدأ تقسيم العمل وتحسين الأفكار الموجودة مع الانطلاق من بديهيات العمل الإداري المكرسة في الأدبيات والتجارب الإدارية التقليدية.

ثانياً: إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة (Restructuring)

ترتكز إعادة الهندسة على التغيير الجذري والشامل، محور اهتمامها هو العمليات الأساسية المحققة للقيمة، وتتحقق فيها أهداف التحسين بصورة سريعة، أما إعادة الهيكلة فهي أسلوب تحسين تدريجي يركز على العلاقات المختلفة في المؤسسة، ومجال التغيير فيها ينصب على التنظيم ككل ويكون اتجاه التغيير وظيفي وتتحقق فيه أهداف التحسين بصورة تدريجية، حيث تعمل على إعادة بناء التنظيم وتركز على تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة نتيجة الدمج أو الحذف أو الإضافة، بهدف زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات ومواجهة المنافسة³، تلجأ إليها المؤسسات عندما تريد زيادة كفاءتها وتخفيض تكاليفها، فتعتمد إلى إجراء تعديلات تنظيمية في إدارتها وأقسامها ووحداتها. وفي الغالب تتضمن إعادة الهيكلة تخفيض حجم التنظيم وحجم العمالة،

¹ إعادة هندسة العمليات (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ: 2016/01/25 على الموقع:

http://www.dr-mamdouhrefaiy.com/book/e3adt_handast.doc

² قاسمي كمال، مرجع سابق، ص: 142.

³ محمودي، قادة مختار، مرجع سابق، ص: 181.

تغيير في المستويات الإدارية والوحدات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقة الوظيفية بين الأقسام، وتهتم بالمنتجات أو الوظائف، أما إعادة الهندسة فتركز على العمليات الإدارية والإستراتيجية، وإعادة تقسيم العمل، وتؤكد على العلاقات البينية بين المهام أكثر من التركيز على المهام نفسها¹.

ورغم الاختلاف بين المدخلين إلا أن هناك نقاط تشابه بينهما حيث يهدف كل منهما إلى²:

- (1) التطوير والتحسين؛
- (2) تقليل التكاليف وتخفيض إجراءات العمل؛
- (3) تقديم خدمات أفضل للعملاء؛
- (4) مشاركة العاملين.

ثالثاً: إعادة الهندسة وإعادة التصميم

يعتقد الكثيرون أن إعادة الهندسة (Reengineering) وإعادة التصميم (Redesigning) يستخدمان بصورة تبادلية ليعبران عن شيء واحد، لكن في الواقع هما مختلفان حيث يعرف (Davenport and Short) إعادة التصميم على أنها تحليل وتصميم تتابع العمل والعمليات داخل وبين المؤسسات. أما إعادة الهندسة فتتضمن إعادة التصميم إضافة إلى إجراء تعديلات جوهرية وليست سطحية في التنظيمات الحالية، كما تشمل تغييرات في سلطات واختصاصات ونطاق الإشراف والاتصالات، والعلاقات التنظيمية السائدة بين وحدات الجهاز الإداري بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية، وتعتبر إعادة التصميم وسيلة لتحقيق الأهداف، من خلال سعيها نحو ترشيد استخدام الإمكانيات المادية، البشرية والوظيفية. تتمثل مجالات إعادة التصميم تغييرات في الهياكل التنظيمية والقوى العاملة فيها وإحداث تعديلات في الإمكانيات المادية والبشرية، ونظم وإجراءات العمل وتغييرات في شكل وحجم السلطة والأنماط التنظيمية السائدة. أما إعادة الهندسة فهي أشمل حيث تعمل على إحداث تغييرات جذرية وإعادة تصميم العمليات الإستراتيجية، وإعادة النظر في السياسات التي تساعد على إنجاز العمليات، وتركز على المخرجات لأن هدفها هو الأداء المتميز³.

رابعاً: إعادة الهندسة وهندسة القيمة (Value Engineering)

هندسة القيمة أو إدارة القيمة هي أسلوب منهجي فعال لحل المشاكل، أثبتت فعاليتها في العديد من الشركات في الدول المتقدمة، بتركيزه على الفعالية عن طريق تحليل الوظائف أو المهام المطلوب تحقيقها، وتحديد الأهداف والاحتياجات والمتطلبات...، والبحث في الكفاءة من خلال تحديد معايير الجودة التي تجعل المنتج أكثر قبولاً، وتحقيق ذلك بأقل التكاليف. ويرى العشيش أن هندسة القيمة هي: "جهد جماعي منظم وفق

¹ حسين، سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 51

² إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ 2014/04/06 من موقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157172>.

³ حسين، سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 50.

منهج محدد موجه إلى تحليل مهام عناصر المشروع، لغرض ابتكار بدائل تؤدي تلك المهام بتكلفة إجمالية أقل أو أداء أفضل أو كلاهما معاً، دون المساس بالأداء أو الجودة أو المهام الأساسية المطلوبة¹.

تتشابه هندسة القيمة مع إعادة هندسة العمليات في كونها تحدد العناصر التي لا تضيف شيئاً للأداء وتزيد التكلفة فتقوم بإلغائها أو تعديلها بطرح البديل الذي يؤدي العمل بطريقة أفضل وفعالية أكبر، ويتفق المدخلان في كونهما يعتمدان على طرح الأفكار الإبداعية لإيجاد الحلول والمقترحات للمسائل المطروحة وبمشاركة جماعية واستخدام أساليب عديدة أهمها العصف الذهني، وكلاهما يعتمد على أسلوب إعادة التصميم بشكل جذري، ولو أن أهميته تقل في هندسة القيمة أين يعتبر بديلاً لتحقيق الوفرة في التكاليف في حال تطبيقه، في حين يعد أساساً لعمليات إعادة الهندسة ولا بديل عن استخدامه، كما أنهما يهدفان إلى كسب رضا العميل من خلال تحسين النوعية، وكلا المدخلان يعتمد على تشكيل فريق عمل متعدد الاختصاصات لإنجاز المهام.

أما أوجه الاختلاف بينهما فيمكن في أن هندسة القيمة تركز على ما هو مطلوب من عنصر معين، أي الهدف الذي وجد من أجله وليس العملية في حد ذاتها كما هو الحال في مدخل إعادة الهندسة، وتركز على تخفيض تكاليف المشروع من خلال البحث عن المهام التي لا تضيف شيئاً والتخلص منها، أو تعديلها للحصول في النهاية على التكلفة التي تستحقها كل مهمة. أما إعادة الهندسة جوهرها هو إعادة التفكير الأساسي والتغيير الجذري للعمليات، واقتلاع ما هو موجود والبدء من الصفر².

خامساً: إعادة الهندسة والآلية (الأتمتة)

الأتمتة ما هي إلا التشغيل الآلي أو الأوتوماتيكي لجهاز أو عملية أو نظام يتم التحكم فيه آلياً عن طريق أجهزة آلية أخرى تحل محل الإنسان في المراقبة والمبرمجة، والعمليات الأوتوماتيكية وإن كانت تستهدف الاستغناء عن العنصر البشري، إلا أنه من الضروري أن يبقى هذا العمل بشري ولكن بشكل مختلف³. ولا يجب الخلط بين الأتمتة وإعادة الهندسة؛ فالآلية أداة من أدوات إعادة الهندسة حيث تستخدمها للقيام بأعمال جديدة لم يسبق القيام بها، ولا تركز أساساً على إحلال العمل الآلي محل الأداء اليدوي؛ فتحويل العمليات اليدوية إلى آلية مجرد توفير أساليب أكثر فعالية للأداء، كما لا يجب الخلط بين إعادة الهندسة واستخدام نظم المعلومات في العمل، والذي يعني استبدال نظم المعلومات القديمة بأخرى حديثة، الأمر الذي لا يضيف جديداً سوى إحلال تقنية حديثة محل تقنية قديمة لأداء نفس العمل⁴.

¹ العشي، صالح، إدارة تنفيذ المشروعات الهندسية. مكتبة العيكان، الرياض، السعودية، 1996، ص: 208.

² خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 35-36.

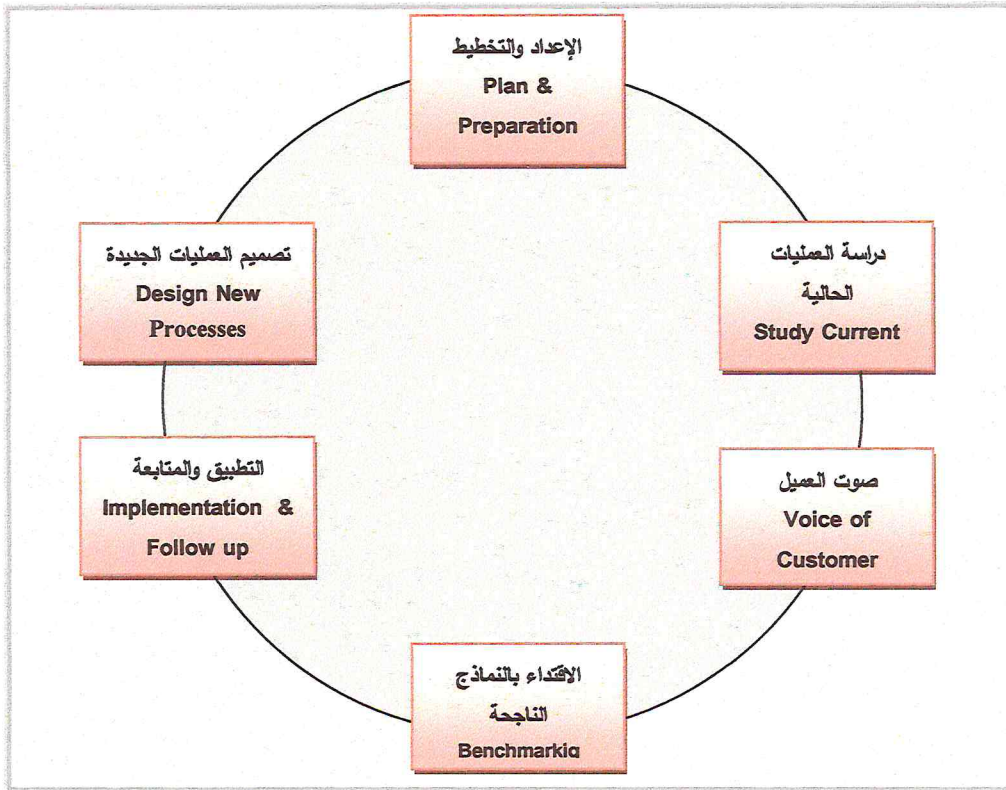
³ غنيم، أحمد محمد، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة. مرجع سابق، ص: 55.

⁴ حسين، سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 51.

المبحث الثالث: المنهج العلمي لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعد منهجية التطبيق العامل الأساسي الذي يعتمد عليه في نجاح مشروع إعادة الهندسة إذا تم تطبيقها في إطارها الشمولي، وهناك العديد من المناهج التي يمكن إتباعها، وتتفق هذه الأخيرة في الأساسيات (الإعداد، دراسة الوضع الحالي للعمليات، التصميم الجديد للعمليات، التطبيق) بينما الاختلاف يكمن في بعض الأمور الفرعية. والمنهج العلمي الذي سيتم تقديمه خلال هذا المبحث هو المنهج الذي تم إتباعه في العديد من المشاريع، ويتميز عن المناهج الأخرى بتركيزه على صوت العميل والافتداء بالنماذج الناجحة كركيزتين أساسيتين، وقد أثبت بعد تجربته على أكثر من مشروع لإعادة الهندسة نجاحا وفعالية في النتائج التي توصل إليها، ويتضمن هذا المنهج ستة مراحل¹، كما يبين الشكل رقم (3-5).

الشكل رقم (3-5): المنهج العلمي لإعادة هندسة العمليات



المصدر: عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص: 28.

المطلب الأول: التخطيط والإعداد

أول مرحلة من مراحل تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات هو التخطيط والإعداد، فقبل البدء بالمشروع ينبغي الإعداد لجميع مراحله، بداية من الاختيار الجيد للعملية المراد هندستها، إلى غاية تشكيل اللجان وفريق

¹ عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص: 27.

العمل، وتحديد الشكل الجديد للعمليات وتوفير كافة المتطلبات لإنجاز المشروع، ويجب التركيز خلال هذه المرحلة على النقاط التالية¹:

1. الاعتراف بالحاجة إلى إعادة الهندسة؛
 2. تنمية مفهوم موحد لرسالة ورؤية مشروع إعادة الهندسة؛
 3. تدريب فريق إعادة الهندسة؛
 4. وضع خطة لإحداث التغيير من خلال إعادة الهندسة لتعزيز القيمة المضافة؛
 5. إدراك الإدارة العليا للحاجة إلى التغيير واقتناعها بجهود إعادة الهندسة.
- وتتضمن مرحلة التخطيط والإعداد لمشروع إعادة الهندسة ثلاثة خطوات.

الفرع الأول: اختيار العملية التي سيتم إعادة هندستها

قبل البدء في مشروع إعادة الهندسة يجب تحديد العملية التي سيتم هندستها وفقاً لشروط محددة والمميزات الخاصة بهذه العملية، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

أولاً: تحديد العمليات

يتم عقد اجتماع للمسؤولين التنفيذيين لتحديد وحصر جميع العمليات، سواء كانت عمليات رئيسية تنتشر عبر العديد من الإدارات والأقسام المختلفة، أو فرعية وهي العمليات المحددة داخل إطار العملية الرئيسية، ثم دمج العمليات المتشابهة أو الصغيرة التي لها علاقة ببعضها البعض من أجل الوصول إلى عمليات رئيسية تصف العمل بالجهة المستفيدة بشكل شامل. وبعد هذه الخطوة يتم التوصل إلى عدد محدود من العمليات الرئيسية، ومن بينها يتم تحديد العملية التي تحتاج إلى إعادة هندسة، ومن أجل ذلك يقوم أعضاء الاجتماع باستخدام مجموعة من المعايير، تتمثل فيما يلي²:

1. ارتفاع نسبة الإعادة في العملية؛
2. الاحتياج لتبادل الكثير من المعلومات؛
3. كثرة الحالات الخاصة والمعقدة؛
4. ازدواجية الإجراءات؛
5. التكلفة العالية؛
6. طول الوقت (خاصة وقت الانتظار)؛
7. كثرة الفحص والرقابة؛
8. إعادة إدخال المعلومات نفسها أكثر من مرة.

¹ النجار، فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات. دار طبية للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004، ص: 184.

² عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص: 32-33.

فإذا انطبقت كل هذه المعايير أو أغلبها على العملية فهذا دليل على أنها تحتاج إلى إعادة هندسة. بالإضافة إلى هذه المعايير يمكن استخدام العديد من الأساليب التي يساعد على تحديد العمليات التي تعاني من مشاكل وتحتاج إلى إعادة هندسة نذكر منها ما يلي:

1. **خرائط التدفق:** تصف هذه الخرائط تدفق العمليات المرحلية، وتساعد على تحديد المراحل التي تعاني من قصور، وتصور المراحل بطريقة أفضل، حيث تقوم بوصف العمل كما يتم فعلها في الطريقة الحالية وكيف سيتم في الطريقة المقترحة، وذلك برسم خريطة بيانية لتدفق العمليات المرحلية أو الفرعية بما يجسد المراحل الرئيسية في العملية، ويجب أن تكون العملية موضع الدراسة مادية بحيث يمكن تجسيدها على هذه الخريطة¹.
2. **أسلوب تحليل باريتو (Pareto Analyse):** سمي هذا الأسلوب على اسم صاحبه الإيطالي (Pareto Alfredo)، هو أسلوب إحصائي يستخدم في عمليات اتخاذ القرار، يمكن من تحديد أكثر العمليات احتياجاً لإعادة الهندسة، كما يستخدم في تحديد المشاكل التي يجب إعطاؤها الأولوية والأهمية في المعالجة قبل غيرها نظراً لتأثيرها الكبير على سير العمل، قاعدة هذا التحليل هو (20/80) والتي تعني أن (80%) من المشكلات تعود إلى (20%) من الأسباب². يمكن بعد ذلك استخدام أدوات أخرى مثل تحليل عظمة السمكة (Fish-bone Analysis) من أجل تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات أو استخدام مخطط السبب والأثر (Ishikawa diagram) لتوليد الأفكار والاقتراحات التي تمثل أسباباً محتملة للمشكلة، وتصنيفها في مجموعات أو فئات ذات صلة بموضوع معين³.

ثانياً: تحديد الأولويات

بعد تحديد العمليات الرئيسية التي تعاني من مشاكل، يتم خلال الاجتماع بالمسؤولين التنفيذيين وضع أولويات لإعادة هندسة تلك العمليات، ويتم التركيز على العمليات الأكثر أهمية والتي لها أكثر تأثير على سير العمل، ويجري ترتيب هذه العمليات وفقاً لأهميتها وأولويتها⁴، لأنه لا يمكن إعادة هندسة جميع العمليات الأساسية في آن واحد، ومن أجل ذلك يمكن تطبيق ثلاثة معايير لتحديد أولويات إخضاع العمليات لإعادة الهندسة، تتمثل هذه المعايير فيما يلي⁵:

- 1- **معيار الخلل:** يساعد هذا المعيار على تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي الذي يسبب ارتفاعاً في التكاليف وضعفاً في أداء العمل، وهناك مجموعة من الظواهر التي تدل على وجود خلل وظيفي نذكر منها:

1. الإفراط في تبادل المعلومات؛
2. وجود معلومات زائدة عن الحاجة؛

¹ مصطفى، أحمد سيد، التنافسية في قرن الحادي والعشرين (مدخل الإنتاجي). مرجع سابق، ص: 302.

² الطائي، رعد عبد الله، قدامة، عيسى، مرجع سابق، ص: 283.

³ نفس المرجع، ص: 287.

⁴ القصيمي، محمد مصطفى، مرجع سابق، ص: 6.

⁵ الصيرفي، محمد، مرجع سابق، ص: 16-17.

3. نقص في المخزون السلعي أو تكديس وارتفاع نسبة التقادم؛
 4. التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية؛
 5. تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.
- 2- معيار الأهمية: يساعد هذا المعيار على تحديد أي العمليات أكثر تأثيرا على العملاء، حيث تركز المؤسسة على المعايير التي تهم العملاء أكثر من غيرها مثل مواعيد التسليم، مواصفات المنتج... وربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على خدمة العملاء، ومن ثم إعداد قائمة بالعمليات ذات الأولوية.
- 3- معيار الجدوى: يساعد هذا المعيار على تحديد أي العمليات تحظى بأعلى درجة من الجدوى لإعادة التصميم، وهنا يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل نذكر منها:
1. كبر حجم العملية؛ فكلما كبر حجم العملية كلما اشترك فيها وحدات تنظيمية أكثر، لكن احتمال نجاحها قد يكون ضعيف؛
 2. تكاليف إعادة الهندسة، ذلك أن هذه الأخيرة تتطلب استثمارات ضخمة وخاصة في مجال نظم المعلومات؛
 3. مدى كفاءة فريق العمل الذي سيقوم بإعادة الهندسة.
- ومن أجل تحديد العمليات ذات الأولوية لإخضاعها لإعادة الهندسة، يمكن استخدام أسلوب الوزن والترتيب (Ranking et Weighting)، ويتم تطبيق هذا الأسلوب بإتباع الخطوات التالية:¹
- 1- وضع تعريفات لعناصر محددة التي يتم على أساسها تقييم أهمية العمليات، وتحدد هذه العناصر حسب رسالة الجهة المستفيدة من إعادة الهندسة وطبيعة العمل بهذه الجهة، وكذا طبيعة العمليات محل الدراسة، ويمكن استخدام عدة معايير لتقييم أهمية العمليات نذكر منها:
- (1) مخرجات العملية تشكل مردودا ماليا كبيرا للجهة المستفيدة؛
 - (2) مخرجات العملية ذات قيمة كبيرة للعمل؛
 - (3) الوفرة المالية التي تنتج عن إعادة هندسة العملية؛
 - (4) تأثير العملية على سير العمل.
- 2- يعطى لكل عنصر وزنا محددا من 1 إلى 100 بحيث يحصل أهم عنصر على أعلى وزن، وهكذا نزولا، وتحدد قيمة الأوزان باتفاق الأعضاء؛
- 3- يقوم كل عضو بتحديد أهمية كل عملية من العمليات حسب المعايير التي تم تحديدها، وذلك بإعطاء قيمة لكل معيار حسب درجة الأهمية من الأهم فالأقل أهمية، ويتم تعبئة نموذج الموضح في الجدول رقم (3-1).

¹ حافظ، محمد عبده، الهندسة الإدارية. دار السحاب، القاهرة، مصر، 2010، ص: 46.

الجدول رقم (3-1): جدول حساب الأولويات

عناصر التقييم						اسم العملية
المجموع	العنصر الثالث (الوزن)		العنصر الثاني (الوزن)		العنصر الأول (الوزن)	
مجموع					سبب التقييم	العملية الأولى
العلامات					الأهمية	
مجموع			سبب التقييم			العملية الثانية
العلامات			العلامة		الأهمية	
مجموع	سبب التقييم				سبب التقييم	العملية الثالثة
العلامات	السبب	الأهمية			السبب	

المصدر: الصيرفي، محمد، مرجع سابق، ص: 44.

4- بعد تحديد قيم الأهمية، يقوم كل عضو بإيجاد العلامة لكل معيار من المعايير المقابلة للعملية، وهي حاصل ضرب قيمة الأهمية في وزن المعيار؛

5- كل عضو يقوم بإيجاد مجموع العلامات لكل عملية وهو حاصل جمع العلامات لجميع المعايير المقابلة للعملية؛

6- يقوم منسق الاجتماع بعد ذلك بحساب المجموع الكلي لكل عملية، وهذا المجموع هو حاصل جمع مجموع العلامات لكل عملية الذي حصل عليه كل عضو من الأعضاء المشاركين في الاجتماع؛

7- تحدد أولويات إعادة الهندسة على أساس المجموع الكلي لكل عملية، والعملية ذات أعلى مجموع تكون لها الأولوية.

الفرع الثاني: تشكيل اللجنة القيادية

يتم تشكيل لجنة قيادية لمشروع إعادة الهندسة مهمة هذه اللجنة هو وضع الخطة الإستراتيجية للمشروع، ومعالجة المشكلات وتذليل الصعوبات التي تواجه فريق العمل، وتتشكل من المسؤولين الذين لديهم علاقة مباشرة بالعمليات قيد الدراسة ويتمثلون في¹:

1. القائد (Leader)

قائد عملية إعادة الهندسة هو الشخص الذي يتولى زمام المبادرة، انطلاقاً من كونه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين، ويمتلك الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم وإقناع الأعضاء بقبول التغييرات الجذرية التي تحدثها إعادة الهندسة. يتمثل الدور الأساسي للقائد في إعطاء إشارة البداية للمشروع، وتعيين كبار المديرين لتولي مسؤولية العمليات التي ستخضع لإعادة الهندسة، كما يضع التصورات والمستويات الجديدة ويشجع الأعضاء على ترجمة تلك التصورات إلى واقع. وتتطلب مهمة القائد شخصاً يمتلك الطموح، والقدرة على إقناع الآخرين، ولا يفرض عليهم تقبل التغيير إنما يضع أطراً للتغيير ثم يعمل على إقناعهم به، بحيث يبادرون

¹ للإطلاع أكثر أنظر هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 67- 77.

ويتحمسون طوعا لتحمل المخاطر المصاحبة له. ليس بالضرورة أن يكون القائد هو الرئيس التنفيذي للمؤسسة، فإذا كانت مشروع إعادة هندسة موجه لأحد الأقسام فقط، فإن القائد يمكن أن يكون من مستوى تنظيمي أقل، شريطة أن يكون لديه الصلاحيات الكاملة للتصرف في الموارد المتصلة بإعادة هندسة ذلك القسم.

2. صاحب العملية (Process Owner)

بعد تحديد العمليات المراد إعادة هندستها يقوم القائد بتعيين المسئول عن كل عملية (صاحب العملية) ويتم اختياره عادة من المشرفين على إدارة إحدى المهام المتصلة بمجال العمل، وليمكن من القيام بهذا الدور يجب أن تكون لديه الرغبة في تقبل التغيير وتحمل حالات الارتباك والقدرة على مواجهة مقاومة التغيير. يقوم صاحب العملية بتشكيل فريق إعادة الهندسة ويكون مسئول عن المتابعة والإشراف، ويعمل على توفير الموارد اللازمة التي يحتاجها المشروع، وتحفيز وتشجيع الفريق وتزويده بالتوجيهات اللازمة، ومخاطبة الجهات المعنية، والتنسيق مع المديرين الآخرين وإزالة العوائق أمام الفريق.

3. فريق إعادة هندسة العمليات (Process Reengineering Team)

يضم الفريق مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين توكل إليهم مسؤولية تشخيص وتصميم وتنفيذ مشروع إعادة الهندسة، ويتم اختيار أعضاء الفريق على أساس معايير ومواصفات خاصة كالخبرة في مجال العملية المراد إعادة هندستها، مهارات التفاعل الإيجابي والاتصال، روح العمل الجماعي، النظرة الشمولية، الإبداع، الحماس، الإصرار، التفاؤل... ولتتمكن المجموعة من العمل كفريق واحد يجب أن يكون عدد أعضائها في حدود العشرة، ويجب أن تضم أعضاء من الداخل والخارج؛ الأعضاء الداخليين هم الأشخاص الذين يعملون في العملية التي ستخضع للهندسة، ويشترط أن يكونوا من أفضل الكفاءات ولديهم مصداقية، لأنه يقع على عاتقهم مهمة إقناع بقيمة الأعضاء بجذوى التغييرات الجديدة المصاحبة لإعادة الهندسة، أما الأعضاء الخارجيين فهم لا ينتمون إلى العملية المراد هندستها لذلك تتوفر لديهم درجة عالية من الموضوعية نظرا لعدم ارتباطهم بأي جهة من الجهات التي ستتأثر بالتغيير، ويجب أن يكون هناك تناسب بين عدد الأعضاء الداخليين والخارجيين بكل فريق.

4. اللجنة الموجهة

اللجنة الموجهة هي لجنة مكونة من كبار المديرين في المؤسسة، يمثلهم كافة التنفيذيين المسئولين مسؤولية مباشرة عن العملية التي سيتم هندستها يرأسها عادة القائد، تختص هذه اللجنة بتخطيط الإستراتيجية العامة للهندسة، معالجة الأمور الخارجية، تذليل كافة المصاعب أمام فريق العمل، معالجة الأمور المتعلقة بتحديد أولوية إنجاز مشروع الهندسة وكيفية توزيع الموارد، ومعالجة المشاكل التي يعجز المديرون المختصون وأعضاء الفريق عن حلها، بالإضافة إلى إقرار التوصيات والمقترحات التي يتوصل إليها الفريق ودعم تطبيقها.

5. منسق العملية (القيصر)

المنسق هو المسئول عن إدارة جهود مشروع إعادة الهندسة، ومن البديهي أن يقوم القائد بهذا الدور لكن نظرا لأنه لا يمتلك الوقت الكافي للإشراف المباشر يوميا، فإنه يحتاج إلى من يساعده للقيام بهذه المهمة، وهو

المنسق، ويقوم هذا الأخير بتقديم المساندة إلى صاحب العملية وفريق إعادة الهندسة وتنسيق كافة الأنشطة، ويعتبر أول جهة يتصل بها صاحب العملية، لأنه تتوفر لديه المعلومات الكافية. ويمكن للمنسق تقديم المساعدة في اختيار أعضاء فريق الهندرة من الداخل والخارج، بالإضافة إلى متابعة أصحاب العمليات وتصحيح مسارهم أثناء تنفيذ مشروع إعادة الهندسة.

الفرع الثالث: تدريب فريق العمل وتحديد مهامه

بعد اختيار فريق العمل يتم تدريبه على تطبيق المنهج العلمي لإعادة الهندسة لضمان السير الجيد للمشروع، ويتم خلال التدريب ترسيخ مفهوم إعادة الهندسة، والتدريب على بعض المفاهيم الإدارية الواجب توفرها في الفريق مثل (بناء فرق العمل، روح عمل الفريق، مهارات التفاعل،...) ¹، ثم تحديد مهام كل عضو من أعضاء فريق العمل ليكون مسئولا عنها، ويعتبر الاتفاق على توزيع المهام منذ البداية أحد أهم أسباب نجاح فريق العمل في الوصول إلى الهدف المنشود.

المطلب الثاني: دراسة العمليات الحالية

يحتاج فريق العمل في مرحلة دراسة العمليات الحالية إلى التعرف على الوضع الحالي للعمليات، غير أنه لا يتطلب تحليل مفصل للعملية والإحاطة بكافة تفاصيلها وجوانبها، فأحد الأخطاء الشائعة عند تطبيق مشروع إعادة الهندسة هو محاولة فرق العمل المختصة تحليل التفاصيل الدقيقة للعمليات بدلا من محاولة فهمها، فما يحتاجه فريق العمل هو التعرف على الوضع الحالي للعملية وفهم كيفية أدائها، ويكفيه إلقاء نظرة فاحصة تساعد على استحداث تصميم متفوق وجديد تماما ². ويحتاج الفريق قبل الشروع في إعادة تصميم العملية إلى الإحاطة ببعض المعلومات والإجابة على التساؤلات التالية: ³

1. ما هي العمليات والأنشطة اللازمة؟
 2. كيف تستخدم الموارد والمعلومات لتحقيق العمليات؟
 3. هل هناك طرق أفضل لأداء العمليات؟
 4. ما هي عناصر القوة والضعف في كل عملية من العمليات؟
- انطلاقا من مرحلة دراسة العمليات الحالية يتم تحديد المراحل المتتابعة لكل عملية، والعوامل المؤثرة في نجاحها وفشلها، ويحدد أيضا مدخلات ومخرجات كل عملية، وتتطلب هذه المرحلة إتباع الخطوات التالية:

الفرع الأول: جمع المعلومات

قبل البدء بجمع المعلومات يجب تحديد مستوى تفاصيل المعلومات المطلوب جمعها، وذلك على أساس الرؤية المستقبلية التي تم وضعها من قبل اللجنة القيادية في بداية المشروع، لأن هناك مستويات مختلفة

¹الصيرفي، محمد، مرجع سابق، ص: 48

²هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 89

³النجار، فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات. مرجع سابق، ص: 185.

لنفاصل المعلومات تءءاً من رسالة المؤسسة وتنتهي بنفاصل الإءراءات التي يتبعها العاملون لأءاء أعمالهم الؤومفة. وللقفام بءمع المعلومات ففوم فرقق العمل بفاتباع الخطوات التالية¹:

1. ءءفء الإءراءات والأقسام التي لها علاقة بالعملفة قفء الءراسة بهءف الءعرف على المواقف المطلوب زفارتها لءمع المعلومات؛
2. وضع خطة نفصفلفة لهءه المرحلة وءءفء ءوارفخ ومواعفء الزفارات المفءانفة التي سفقوم بها أعضاء الفرقق لءمع المعلومات، وفتم هءا بالءنسقق مع الإءراءات والأقسام فف الءهة المسنففءة؛
3. القفام بزفارات مفءانفة لكافة الإءراءات والأقسام ومواقف العمل التي تم ءءفءها مسبقاً بهءف الوقوف مفءانفا على أسلوب أءاء العمل وءمع المعلومات المطلوبة.

وآلال ءمع المعلومات فءب الءركفز على ءلال ءوانب أساسفة هف²:

1-الءانب الفنف: فتم الءركفز على الءانب الفنف من أجل الءعرف على ءمفف النفاصل الفنف المءعلقة بالعملفة الءالفة، والمءمءلة فف:

- (1) الإءراءات (tasks): هف الأءزاء المكونة للعملفة، فالإءراء فقوم بأءائه أكءر من شءص، وفتم فف قسم واءء أو أكءر، كما أنه فسءغرق وقءا وءهءا، وفضم عءءا من الخطوات لإنءازه؛
- (2) الخطوات (Steps): الخطوة هف نفصفل الإءراء، وفقوم بأءائها شءص واءء، ولا فسءغرق وقءا طوفلا لإنءازها، وءءءز ءاآل قسم واءء؛
- (3) النماءء (Forms): هف ءمفف النماءء المعءمة رسمفا التي فسءءم لإنءاز العمل؛
- (4) الأءوات (Tools): هف كل ما فسءعمل لأءاء العمل ممءل الأجهزة، الآلفاء، المعءاء...؛
- (5) الأنظمة (system): هف ءمفف الأنظمة الآلفة المسءءمة فف العمل كبرامء الكمبيوتر؛
- (6) الوقت (time): الوقت الفعلي لإنءاز العملفة.

2-الءانب الءنظفمف: فتم الءركفز على الءانب الءنظفمف من أجل الءعرف على نفاصل الهفكل الءنظفمف الءف ءنوزع عفله العملفة محل الءراسة، إءضافة إلى ءسمفة مناصب القائففم على انءاز العملفة ومسءواهم الءنظفمف ومهاراآهم الفنف والعملفة.

3-الءانب الاءءماعف: فتم الءركفز على الءانب الاءءماعف من أجل الءعرف على بفئة العمل التي فعمل ففها القائفمفم على إنءاز العملفة محل إعاءة الهندسة.

الفرع ءائف: ءراسة وءآفل معلومات العملفة الءالفة

فتم ءراسة وءآفل المعلومات التي تم ءمعها آول العملفة، بهءف الءعرف على أسلوب أءاء العمل، وكل ما فؤءر على إنءازه من الناففة الفنف، الءنظفمفة والاءءماعفة، وءلك من أجل³:

¹ عءء الءففظ، أءمء بن صالح، مرءع سابق، ص: 56.

² ءافظ، مءمء عبءه، مرءع سابق، ص: 58-59.

³ آان، أءلام، مرءع سابق، ص: 55.

1. التعرف على جميع الإجراءات والأدوات والنماذج والأنظمة التي تستخدم لإنجاز العملية قيد الدراسة؛
 2. فهم توزيع المهام على الإدارات والأقسام، وكيفية توزيع المهام المتشابهة، وذلك لتحديد مدى التكرار والتداخل؛
 3. فهم العلاقة بين الإجراءات العملية والهياكل التنظيمية؛
 4. التعرف على القائمين على العمل من حيث مهاراتهم، مميزاتهم وخبرتهم... وكذا دراسة بنية العمل ومدى ملائمتها لأدائهم؛
 5. التعرف على زمن أداء العملية، وتحديد أكثر أجزاء العملية إضاعة للوقت والتعرف على فرص التحسين؛
 6. التعرف على تكلفة أداء العملية؛
 7. تحديد نقاط القوة (سرعة الإنجاز، خدمة العميل...) ونقاط الضعف (الإعادة، التكرار، التداخل، التأخير، التخزين، التكلفة...) في الإجراءات الحالية.
- بعد دراسة وتحليل معلومات العملية الحالية يقوم فريق العمل بعرض تفاصيل العملية على اللجنة القيادية، وتقديم توضيحات حول الصعوبات والمشاكل التي تواجه سير العملية الحالية، ومواطن القوة والضعف، وعرض فرص وإمكانيات تحسين الوضع الحالي من وجهة نظر القائمين على العمل.
- الفرع الثالث: رسم العملية الحالية**

خلال هذه الخطوة يقوم فريق العمل بدراسة وتحليل جميع المعلومات التي تم تجميعها بهدف التعرف على الأسلوب الذي سيتم به أداء العمل وكل ما يؤثر على إنجازه من الناحية الفنية والتنظيمية والاجتماعية، وبذلك يتكون لدى الجميع معرفة متكاملة حول ما سيتم أدائه، ثم مناقشة كيفية رسم العملية الحالية بالاعتماد على المبادئ الأساسية لتصميم إجراءات العمل والأفكار الإبداعية التي يطرحها فريق إعادة الهندسة¹. وتعد إعادة التصميم أكثر المهام الإبداعية وتتطلب استخدام الخيال والتفكير الإيجابي الخلاق، وفي إطارها يتخلى الفريق عن الأفكار التقليدية والمفاهيم والقواعد والإجراءات التي تعودوا عليها خلال حياتهم العملية، والتطلع إلى مفاهيم جديدة غير منظورة لأنها من صنع الخيال المبدع². وتتم هذه المرحلة بإتباع الخطوات التالية³:

1. يجتمع أعضاء فريق العمل لمناقشة سير إجراءات العملية والاتفاق على تفاصيل ذلك، ومن ثم تدوين المعلومات في جداول تفصيلية؛
2. رسم تدفق العملية حيث ترسم الإجراءات (وليس الخطوات) من واقع الجداول التفصيلية؛
3. مناقشة ورسم الهياكل التنظيمية للإدارات والأقسام التي تشترك في أداء إجراءات العملية، بهدف توضيح مدى تداخل الإدارات والأقسام في أداء العمل وتحديد العلاقات بين الإدارات المختلفة؛

¹ القيصيمي، محمد مصطفى، مرجع سابق، ص: 5.

² هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 93.

³ عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص: 61.

4. تدوين وترتيب كافة اقتراحات المختصين لدى الجهة المستفيدة، واقتراحات أعضاء فريق العمل وتسجيل كل الأفكار دون الخوض في مناقشة تفاصيلها.

المطلب الثالث: الاستماع لصوت العميل

أفضل الجهات التي يمكن لفريق إعادة الهندسة البدء منها لتصميم العمليات هو العميل، لذلك يجب الإطلاع على احتياجاته الفعلية وما الذي يريده، وما هي المشكلات التي يواجهها، وطالما أن الهدف النهائي لإعادة تصميم العمليات هو استحداث عمليات أفضل لتلبية احتياجات العملاء فإنه يتحتم على فريق إعادة الهندسة الفهم الصحيح والإدراك الكامل لتلك الاحتياجات¹.

ويتميز منهج إعادة الهندسة عن المناهج الأخرى بتركيزه على العميل باعتباره مصدر التغيير والتحسين للعمليات. تتطرق مرحلة الاستماع لصوت العميل بطرح الأسئلة التالية²:

1. درجة رضا العملاء عن السلعة أو الخدمة، وهل يجدون فيها ما يشبع حاجاتهم، وهل تفي العمليات الحالية بمتطلباتهم وتناسب توقعاتهم؟
2. إذا كانت هناك علامات لعدم الرضا فما هي أسبابها؟ وما هو التحول الذي حدث في توقعات العملاء؟ وكيف يمكن الوفاء بتلك التوقعات؟

3. ما هي مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة حتى تفي السلعة أو الخدمة باحتياجات العملاء؟

تتطلب مرحلة الاستماع لصوت العميل من فريق العمل أن يتعرف على العميل الخارجي والداخلي للعميلة قيد الدراسة، ويتمثل العميل الخارجي في المستخدم للمنتج أو الخدمة، أما العميل الداخلي فهو العامل الذي يقدم الخدمة أو ينجز العمل³. وهناك العديد من الطرق والأساليب الممكن استخدامها لسماع صوت العميل منها (كروت آراء العملاء، التغذية المرجعية للعملاء، الاستبانة، حوارات العملاء، ندوات صوت العميل...)، وعلى ضوء تحديد العملاء واختيار الأسلوب الأنسب لسماع صوتهم يحدد حجم العينة المناسب الذي سيعتمد على نتائجه لمعرفة آراء ومقترحات العملاء ومن ثم جمع المعلومات. غير أنه قبل جمع المعلومات يجب على فريق العمل القيام بإعداد دليل إرشادي يستخدم في تحديد المعلومات المطلوبة، حيث يحتوي على قائمة بالأسئلة المطلوب الإجابة عليها من قبل العملاء، فإذا تم اختيار أسلوب الاستبانة مثلاً، يتم صياغة تلك الأسئلة على شكل نقاط محددة الإجابات حتى يسهل تفريغها، أما إذا تم اختيار أسلوب الندوات فيتم صياغة الدليل الإرشادي على شكل نقاط رئيسية تشكل جميع أجزاء العملية لتكون المرجع الذي يعتمد عليه في إدارة النقاش. وبعد جمع المعلومات يتم تحليلها ثم تجميعها حسب التصنيف التالي⁴:

¹ هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 89

² حسين، سلامه عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 101.

³ ماهر، أحمد، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 554.

⁴ عبد الرحمان تيشوري، الاستماع لصوت العميل - أهم مبدأ من أجل التطوير (على الشبكة) تاريخ الزيارة 2016/06/10 من موقع: www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=212642

- (1) آراء ومقترحات؛
- (2) شكاوى وملاحظات؛
- (3) طلبات.

بعد تجميع المعلومات وتصنيفها يتم تسجيلها وحفظها على الحاسب الآلي، وتسجيل المرجع لكل نقطة من النقاط حتى يسهل الرجوع للعميل صاحب الاقتراح أو الطلب، ثم إعداد تقرير مفصل عن هذه المرحلة وعرضه على اللجنة القيادية.

المطلب الرابع: الإقتداء بالنماذج الناجحة (Benchmarking)

الإقتداء بالنماذج الناجحة* هو نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة من خلال مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بطريقة أفضل في مؤسسات أخرى، ويعرف الإقتداء على أنه: "عملية منتظمة مستمرة لتقييم المنظمات المعروفة بكونها قائدة في الصناعة لأجل تطوير أعمالها وعملياتها وبلوغ أفضل الممارسات ومعايير الأداء العالمية"¹. وبذلك ينطوي الإقتداء بالنماذج الناجحة على عملية مخططة ومنظمة لقياس ومقارنة الممارسات الإدارية في مؤسسة ما بمؤسسة أخرى، حيث يتم اختار مؤسسة رائدة أو أكثر تكون الأفضل في مجال الصناعة التي تنتمي إليها أو حتى خارجها وتقيس أداؤها مقارنة بأداء هذه الأخيرة، ومن ثم تحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون تحسين الأداء².

يهدف فريق إعادة الهندسة من خلال الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى تحقيق منافع عديدة نوجزها في النقاط التالية³:

1. تحديد متطلبات العملاء؛
2. وضع أهداف أكثر فعالية؛
3. وضع مقاييس حقيقية للإنتاجية؛
4. جعل المؤسسة أكثر تنافسية؛
5. تحديد الممارسات الأفضل في صناعة ما؛
6. تسريع التغيير الاستباقي (الإبداعي وليس رد الفعل اتجاه ما يحدث)؛
7. تشجيع المشاركة والتعاون (التشارك بالمعلومات وبناء العلاقات مع مؤسسات أخرى المحلية، الدولية والعالمية) على أساس المصالح المشتركة.

* الإقتداء بالنماذج الناجحة: تنسب الجذور الأصلية للإقتداء بالنماذج الناجحة إلى اليابان، وأول من طبقها هو (R.C Camp) بشركة (Xerox) سنة 1976، حيث حاولت هذه الشركة أن تطبق أحسن أساليب مثيلاتها من الشركات اليابانية في مختلف العمليات من شراء، معالجة الطلبات، فورية...

¹ الطائي، رعد عبد الله، قداد، عيسى، مرجع سابق، ص: 217.

² مصطفى، أحمد سيد، التنافسية في قرن الحادي والعشرين (مدخل الإنتاجي). مرجع سابق، ص: 309-310

³ الطائي، رعد عبد الله، قداد، عيسى، مرجع سابق، ص: 219

وبذلك يساعد الاقتداء بالنماذج الناجحة حسب (Garreau) على تبني أحسن الممارسات في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية¹:

1. تقسيم الظاهرة المراد اقتفاؤها إلى وظائف أو عمليات؛
2. اختيار الوظيفة أو العملية محل الاقتداء؛
3. تحديد معايير الأداء؛
4. التحليل الداخلي والبحث عن أحسن الأساليب خارجياً؛
5. اختيار المؤسسات الأفضل؛
6. تحليل السياق التنظيمي للمؤسسة المقترى بها وقياس وتحليل الفروقات؛
7. إجراء مسح لإمكانيات المؤسسة على ضوء ما استوحاه الفريق من الخارج؛
8. تدريب فريق العمل للقيام بعملية الاقتداء بالنماذج الناجحة، وتقسيمه إلى عدد من الفرق للقيام بالاقتداء، إذ يجب أن لا يزيد العدد عن ثلاثة أشخاص في كل فريق وهو العدد الأمثل للقيام بالمهمة².

وفي نفس السياق يرى أحمد عبد الحفيظ أن النجاح في الاقتداء بالنماذج الناجحة يستوجب التقيد بالمرحلة التالية³:

1- تحديد عوامل النجاح: عوامل النجاح هي الظروف والأحوال والمواصفات والمتغيرات التي يمكن قياسها، ويجب إتقانها وإدارتها بنجاح والمحافظة عليها لتحقيق رضا العميل وكسب ولائه، ويتم ذلك باستخدام أسلوب العصف الذهني بين أعضاء الفريق، أو عن طريق معرفة متطلبات العملاء، ومن ثم تحديد مستويات أهميتها، وتحديد إذا كانت هذه العوامل عبارة عن نقاط قوة أو ضعف، ومن ثم يتم تدريب فريق إعادة الهندسة للقيام بعملية الاقتداء.

2- اختيار وتحديد الأفضل: يتم اختيار أفضل المؤسسات التي سيتم الاقتداء بها، وذلك اعتماداً على نوعية العملية محل الدراسة، ويجب تجهيز المعلومات اللازمة لتسهيل هذه المهمة، والمؤسسة المقترى بها يجب أن تكون إحدى هذه المؤسسات:

1. مؤسسة من نفس مجال الصناعة ولكن غير منافسة؛
2. مؤسسة من نفس مجال الصناعة ومنافسة؛
3. مؤسسة من خارج مجال الصناعة.

¹ مزهودة، عبد المالك، مساهمة لإعداد مقارنة تفسيرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر). مرجع سابق، ص.ص: 57-58.

² عبد الرحمان تيشوري، الاستماع لصوت العميل - أهم مبدأ من أجل التطوير (على الشبكة) تاريخ الزيارة 2016/06/10 من موقع: www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=212642

³ عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص.ص: 81-82.

3- جمع وتحليل المعلومات: يتم إجراء زيارات ميدانية للمؤسسات المختارة لجمع المعلومات المطلوبة من طرف فريق العمل في حالة المقارنة الخارجية، أو الإطلاع على الوثائق والتقارير ومقابلة الأطراف المعنية في حالة المقارنة الداخلية، ثم تحليل المعلومات التي تم جمعها من أجل:

1. تحديد فجوة الأداء بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات المقارن بها؛
2. تحليل ومقارنة المعلومات بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات المقارن بها؛
3. تحديد فرص التحسين، ويحتاج ذلك إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

• ما هي تكلفة فرص التحسين؟

• ما هو دورها المتوقع في تحسين العملية الحالية؟

• كيف يمكن تبني وتطبيق أفكار جديدة؟

• كيف يمكن تكيف تلك الفرص لتتناسب وطبيعة العمل بالمؤسسة؟

تتعدد أنواع الاقتداء بالنماذج الناجحة ويمكن للمؤسسة المفاضلة بينها لاختيار أنسبها، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي¹:

1. المقارنة المرجعية الداخلية: بموجبها تجري المقارنة داخل المؤسسة بين العمليات المتشابهة في الأقسام أو الفروع المختلفة، ويتم الإطلاع على أفضل التطبيقات، وعادة ما يطبق هذا النوع في المؤسسات الضخمة المنتشرة في أكثر من دولة.

2. المقارنة المرجعية الخارجية: وتجرى المقارنة مع مؤسسات أخرى، وهي على نوعان:

(1) التنافسية: وتجرى المقارنة مع المنافسين المباشرين أو غير المباشرين في الصناعة، هذا النوع من الاقتداء يتم من خلال الإطلاع على أفضل التطبيقات لدى المؤسسات المنافسة، غير أنه يعتبر من أصعب الأنواع نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة من المنافسين.

(2) غير التنافسية: تميل إلى أن تكون تعاونية، حيث تنتفع الأطراف المشاركة من المعلومات الجاري التشارك فيها، ويطبق هذا النوع في حالة الاقتداء بالنماذج الناجحة لمهمة عمل محددة، ويتم الإطلاع على أفضل التطبيقات لدى المؤسسات غير المنافسة، وبعد أسهل وأفضل أنواع الاقتداء.

3. المقارنة المرجعية بالممارسات الأفضل: وتجرى المقارنة مع عمليات متشابهة مميزة ومن الصنف الدولي بغض النظر عن قطاع الصناعة.

المطلب الخامس: تصميم العملية الجديدة

قبل تصميم العملية الجديدة يجب أولا تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية، ويعتبر هذا من أهم وأصعب الخطوات، لذلك يستغرق وقتا طويلا ويتطلب جهدا كبيرا، ويحتاج إلى الحيلة والحذر وبعد النظر وكفاءة عالية لدى الفريق القائم بهذه المهمة، فضلا عن الإبداع والتفكير الإبتكاري واستنباط أفكار وأساليب

¹ الطائي، رعد عبد الله، قداد، عيسى، مرجع سابق، ص: 218

جديدة لتطوير وتحسين العمل الجماعي. ويتم خلال هذه المرحلة تصميم العملية الجديدة وتوثيقها لوضعها بديلاً عن العملية الحالية، حيث يتوصل الفريق إلى وصف واقتراح النموذج الجديد من خلال تحديد الأنشطة وأولوياتها والوقت اللازم لكل منها، والإدارات المسؤولة عنها وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، مع ضرورة تكييف هذا النموذج مع المتغيرات البيئية. ويجب أن يركز النموذج الجديدة على الجوانب التالية¹:

1. زيادة سرعة أداء العمليات؛
2. اختصار عدد الخطوات في العملية الواحدة؛
3. استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية؛
4. إلغاء الخطوات مرتفعة التكلفة؛
5. رفع مستوى جودة العملية؛
6. تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسباب العملية وزيادة كفاءة الأداء الكلي².

عند تصميم العملية الجديدة من الأفضل طرح أكثر من بديل وعدم الاكتفاء بتصميم واحد، وهذا من شأنه أن يترك المجال مفتوحاً للجنة القيادية للاختيار والمفاضلة بين عدد من البدائل عند اتخاذ القرار، ويساعد على نجاح جهود مشروع إعادة الهندسة. ويتم وضع المقترحات للعملية الحالية بإتباع عدة خطوات³.

الفرع الأول: وضع الأفكار والمقترحات

يقوم أعضاء فريق العمل بوضع أفكار ومقترحات للعملية البديلة على ضوء ما توفر لديهم من أفكار في المراحل السابقة، وهناك العديد من الأساليب التي تساعد على استخلاص الأفكار، نذكر منها ما يلي:

1. **تقنية المعلومات:** تعتبر تقنية المعلومات أهم الركائز التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء، ومن الضروري أن يقوم أعضاء فريق العمل بوضع ومناقشة فرص استخدام تقنية المعلومات في تطوير العملية الحالية، حيث تساهم بدرجة كبيرة في جعل المهمات أكثر سهولة، توفر التكلفة، تقلل الأخطاء والوقت اللازم لإنجاز الأعمال. ويكون مهمة الإدارة هي الوساطة بين الفرق، وتزويد محاور العمليات من خلال تغذية الحاسوب بالمكونات الأساسية للعملية، ليقوم بتصميم نماذج مختلفة، بالإضافة إلى تقديم بدائل متنوعة ومناسبة وقابلة للتطبيق من خلال البرامج الخاصة الجاهزة كأنظمة محاكاة النظم (Simulation System) التي تساعد في الدراسات التنبؤية ووضع الاستراتيجيات المستقبلية للعمليات الجديدة⁴. كما تعد تقنية المعلومات طريقة مثلى لتحقيق تحليلات دقيقة، والوصول إلى رؤية واضحة للبدائل المقترحة، وتقديم سيناريوهات لبدائل متعددة لفترات زمنية مستقبلية، ويمكن أن تستخدم في الكثير من المجالات أهمها⁵:

¹ حسين، سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 102.

² محبوب، مراد، مرجع سابق، ص: 22.

³ عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص: 93.

⁴ الطوارنة، سليمان محمد، خاطر، أيمن صبحي، طويقات، مشهور محمد، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان. مجلة الأبحاث والدراسات، العدد الرابع والعشرون، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2011، ص: 275.

⁵ النجار، فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات. مرجع سابق، ص: 185-186.

- 1) مجال حفظ الوثائق كبرامج التصوير الضوئي (Imaging)؛
 - 2) مجال الاتصالات كبرامج تبادل المعلومات (Data communication)؛
 - 3) مجال تبادل الخبرات كبرامج نظم تبادل الخبرات ونظم دعم القرارات (expert Systems).
2. أسلوب العصف الذهني (Brainstorming): يعتبر أسلوب العصف الذهني* من أفضل وأسرع الأساليب لتوليد الأفكار، أساس هذا الأسلوب هو قيام عدد من الأشخاص بعقد اجتماع يتم فيه طرح العديد من الأفكار بدون شرحها، والسماح لهم بإبداء رأيهم بدون رفض أي رأي أو تقييده، ثم مراجعة الأفكار وتصنيفها وترتيبها من أجل توليد تدفق من الأفكار. ويعتبر أسلوب العصف الذهني أحد أهم الدعائم لخلق الأفكار الإبداعية وتدفقها لأنه يعتمد على المحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة واستقبال أو استعراض الحلول المقترحة من قبل الجماعة لحل هذه المشكلة، ويشترط أن تتقيد جلسة توليد الأفكار بجملة من القواعد هي¹:
1. أن يطرح كل شخص في المجموعة ما لديه من أفكار ومقترحات وحلول دون تحفظ أو خجل، لأن الهدف هو تدفق الأفكار بغض النظر عن قيمتها أو ما تحققه من حلول للمشكلات؛
 2. أن لا يسمح لأي عضو في المجموعة أن ينتقد الآخرين، بل يجب أن يضيف ويأتي بمعلومات أخرى إلى جانب المعلومات التي يقدمها الآخرين، دون توجيه الانتقاد لأي طرف من الأطراف؛
 3. تشجيع أي فكرة حتى لو كانت خيالية أو تتعارض مع الموضوع؛
 4. أن يتم تشجيع أعضاء المجموعة على ضخ أكبر قدر ممكن من المعلومات أو الأفكار أو الاقتراحات، ولا يقتصر عرض الاقتراحات على الجانب النوعي فقط؛
 5. التركيز على نتيجة الأفكار المطروحة وعمل توليفات أو تحسينات عليها، بحيث يتم ربط بعض الأفكار التي تتشابه مع بعضها البعض والعمل على تطويرها من خلال أفكار الآخرين.
- ينتج عن جلسات توليد الأفكار عدد كبير من الأفكار تعادل ثلاث أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يعمل بمفرده، والنتائج غالبا ما تكون مزيجا من اقتراحات العديد من المشاركين، وتمثل هذه الجلسات تحد للكتب النفسي والروح الانهزامية وتساعد على تنمية روح المنافسة².
3. أسلوب تحليل إيسيا (ESIA): يعتمد تحليل إيسيا على مراجعة جميع إجراءات العملية وتصنيفها تصنيفا منطقيا وتوزيعها كما هو مبين في الجدول رقم (3-2) إلى إجراءات يمكن إلغاؤها؛ إجراءات يمكن تبسيطها؛ إجراءات يمكن دمجها وإجراءات يمكن مكنتها، مما يسهل على فريق العمل الوصول إلى أفكار ومقترحات لتنفيذها بأسلوب مغاير عن الأسلوب الحالي واتخاذ القرارات المناسبة والسريعة بهدف تحسين وتطوير العملية³.

*العصف الذهني: هو أسلوب طوره (Alex Osborn) سنة 1953 خلال كتابه عنوان : " التخيل التطبيقي " أين وضع قواعد فعالة لاستضافة جلسات العصف الذهني.

¹ خصاونة، عاكف لطفي، مرجع سابق، ص: 103

² قاسمي، كمال، مرجع سابق، ص: 134-135.

³ عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص: 95-96.

الجدول رقم (3-2): تحليل (ESIA)

إلغاء	تبسيط	دمج	مكننة
- الإنتاج الزائد	- النماذج	- الوظائف	- الأعمال الصعبة
- وقت الانتظار	- الإجراءات	- فرق العمل	- الأعمال المتكررة
- التنقل	- الاتصالات	- العملاء	- الأعمال الخطرة
- وقت التشغيل	- التقنية	- الموردين	- الأعمال المملة
- التخزين	- الأعمال المعقدة		- جمع المعلومات
- التكرار/الازدواجية	- إنسيابية العمل		- تحويل المعلومات
- الفحص المتكرر	- العمليات التشغيلية		- تحليل المعلومات
- صفوف الانتظار			- الأعمال اليدوية
- الإصلاح			

المصدر: عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص: 97.

الفرع الثاني: تحديد واختيار البدائل

بعد أن يصل فريق العمل إلى مجموعة من الأفكار والمقترحات للعملية الجديدة، يقوم باختيار وتحديد بديل أو بديلين من هذه المقترحات لاعتمادها، حيث تمثل المهام السابقة بداية جيدة لتحديد البدائل والاحتمالات المختلفة للتحسين، ويستمر التحليل لمعرفة مزايا وعيوب وتكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها؛ وأفضل البدائل هي التي تسمح بدمج عمليات أو مهام في عملية أو مهمة واحدة، وإلغاء البعض منها وإعادة تصميم خطوات التدفق وأماكن العمل¹...

ويجب أن تتوفر في هذه البدائل الشروط التالية:²

1. أن تحقق الرؤية المستقبلية للمشروع، ولا تخالف أهداف المؤسسة؛
2. يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المؤسسة؛
3. أن تؤدي إلى تغيير جذري؛
4. أن تكون أقل تكلفة قدر الإمكان؛
5. ألا تطيل وقت العمل؛
6. أن تكون أكثر أتمتة (automatisée) أو تستخدم الأنظمة الآلية ما أمكن؛
7. أن تحقق رغبة العملاء وتلبي حاجاتهم.

الفرع الثالث: التصميم النهائي للعملية الجديدة

بعد اختيار وتحديد أفضل البدائل يبدأ فريق العمل بتصميم العملية الجديدة، ويتم ذلك بالتركيز على ثلاث نواحي المتمثلة فيما يلي³:

¹ ماهر، أحمد، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. مرجع سابق، ص: 555

² خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 58

³ الصيرفي، محمد، مرجع سابق، ص: 66-68

1. التصميم الفني: يتطلب التصميم الفني تحديد مجموعة من المتطلبات والأدوات:
 - (1) متطلبات التطبيق: وهي جميع الاحتياجات المطلوب توفيرها لتطبيق الإجراءات الجديدة، مثل دمج العمليات، تغيير أسلوب العمل، تغيير الصلاحيات، تعديل أو تغيير مواقع العمل، توفير القوى العاملة...
 - (2) النماذج: يقوم فريق العمل بمراجعة النماذج المستخدمة في العملية الحالية ومحاولة دمجها أو إلغائها أو تحديثها بما يتناسب مع الإجراءات الجديدة، ويجب إعادة تصميم جميع النماذج وإخراجها بأسلوب جديد.
 - (3) الأدوات والأنظمة: يقوم فريق العمل بتحديد جميع الأدوات اللازمة للقيام بالإجراءات الجديدة، وتحديد الأنظمة الجديدة المطلوبة من حيث (نوعية النظام، الأجهزة، البرامج...).
2. التصميم التنظيمي: يقوم فريق العمل بتصميم هيكل تنظيمي جديد يتناسب مع العمليات الجديدة، بحيث يساعد هذا الهيكل على السير الجيد للإجراءات بالانسيابية المطلوبة ولا يكون عائقاً أمامها، ويمكن لفريق العمل هنا أن يدمج أو يلغي أو ينشئ إدارات أو أقسام حسب الحاجة، ومن ثم يتم توزيع المهام على تلك الإدارات والأقسام، ويجب أن يقوم فريق العمل بتحديد النقاط التالية:
 - (1) مستوى الصلاحيات الإدارية لاتخاذ القرارات في العملية الجديدة؛
 - (2) الدرجات (المستوى التنظيمي) للموظفين القائمين على أداء العملية ومستوى صلاحياتهم؛
 - (3) المؤهلات العلمية المطلوب توفرها في الموظفين القائمين بأداء العمل.
3. التصميم الاجتماعي: ينطوي التصميم الاجتماعي لإعادة الهندسة على وصف دقيق للتنظيم الجديد والمناصب الجديدة، ومسارات الترقية والحوافز المقترحة وخطط التوظيف والتكوين، ويجب أن يجيب التصميم الاجتماعي على التساؤلات التالية¹:
 1. ما هي الاحتياجات البشرية والفنية لإعادة الهندسة؟
 2. ما هي الفرص الحالية والمستقبلية؟
 3. ما هي التخصصات والمهارات السلوكية اللازمة؟
 4. ما هي الأهداف المطلوبة لإعادة الهندسة؟
 5. ما هي مجالات تنمية وتفجير طاقات العاملين لإرضاء العملاء؟

المطلب السادس: التطبيق والمتابعة

تعد مرحلة التطبيق من أصعب وأطول مراحل مشروع إعادة الهندسة، لذلك فهي تتطلب دعماً ومساندة ومشاركة فعالة من طرف رئيس وأعضاء اللجنة القيادية للمشروع لتحقيق النتائج المرجوة، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على الإنجاز المحكم للمراحل السابقة. في هذه المرحلة يتم وضع العملية الجديدة موضع التنفيذ، ويتطلب الأمر متابعة مستمرة وقياس النتائج الأولية، وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة²؛

¹ النجار، فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات. مرجع سابق، ص: 186.

² حسين، سلامه عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 103.

وتسمح المتابعة الدورية للعمليات الجديدة برفع القيمة المضافة، والتأكد من ملائمة الممارسات الإدارية الجديدة ومدى تحقق الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين، ومن ثم تحديد درجة فاعلية عملية إعادة الهندسة. وتتم مرحلة التطبيق والمتابعة بإتباع الخطوات التالية:

الفرع الأول: تشكيل فريق تطبيق العملية الجديدة

بعد الحصول على الموافقات اللازمة يتم تشكيل فريق لتطبيق الإجراءات الجديدة يتكون من أعضاء جدد مختلفين عن أعضاء فريق إعادة الهندسة، وتتمثل مهامهم فيما يلي:¹

1. تدريب القائمين بالعمل على الإجراءات الجديدة، المهام الجديدة (تفاصيل العملية الجديدة)، وكذا على مهام المنسق الذي سيقوم بمهمة التغيير؛
2. تطبيق توصيات المشروع؛
3. تطبيق الهياكل التنظيمية الجديدة؛
4. قياس تأثير التغيرات الجديدة؛
5. متابعة تطبيق الإجراءات الجديدة ورفع التقارير الدورية للجنة القيادية للمشروع.

الفرع ثاني: وضع خطة تطبيق العملية الجديدة

يقوم فريق التطبيق بوضع خطة متكاملة ومفصلة لتطبيق التوصيات، وتضم خطة تطوير الأنظمة المطلوبة؛ خطة الحصول على الدعم المالي؛ خطة توفير الأجهزة والأدوات المطلوبة؛ خطة متابعة تطبيق العملية الجديدة... وليتم وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ لابد من تدريب الأفراد على العمليات الجديدة، حتى تتفد بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات، ويضع الفريق برنامج رقابي على عملية التطبيق لضمان التنفيذ بدقة مع قياس النتائج قبل وبعد التطبيق.²

الفرع الثالث: تطبيق العملية الجديدة

يتم تطبيق العملية الجديدة على مرحلتين رئيسيتين هما:³

أولاً: التطبيق للتسعين يوم الأولى

يبدأ الفريق بالتطبيق للتسعين يوم الأولى، ويكون البدء بتطبيق التوصيات غير المعقدة التي لا تحتاج إلى متطلبات كبيرة أو وقت طويل، حيث يمكن تطبيقها فوراً وتدخل ضمن صلاحيات وإمكانيات الجهة المستفيدة، ومن ثم متابعة التوصيات التي تحتاج إلى متطلبات كبيرة يمكن توفيرها لكن على المدى الطويل. كما يعمل فريق التطبيق على متابعة الإنجاز، وملاحظة المشكلات التي تظهر أثناء التطبيق، وكذا العوائق المالية والتنظيمية... وفي هذه المرحلة يكون تطبيق التوصيات المتعلقة بالناحية التنظيمية هاما جدا وحرجا بالنسبة

¹ غنيم، أحمد محمد، إعادة هندسة نظم العمل، الثورة الإدارية المضادة. مرجع سابق، ص: 109.

² خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 61.

³ عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص.ص: 116-117.

لنجاح التطبيق. وتظهر أهمية هذه المرحلة في أنها تخفف الضغط عن الفريق لبقية المراحل ويتم خلالها القيام بما يلي:

1. تقييم أداء العمل شهريا للتأكد من صحة تطبيق التوصيات؛
2. رفع نتائج التقرير الدوري للجنة القيادية يشرح فيه سير التطبيق والصعوبات التي واجهت الفريق؛
3. متابعة نتائج تطبيق الإجراءات الجديدة وعمل المقارنات اللازمة بالإجراءات السابقة؛
4. التعديل الفوري للإجراءات التي تعيق تطبيق التوصيات؛
5. تجهيز قاعدة معلومات (Data Base) حول جميع تفاصيل مرحلة التطبيق.

ثانيا: التطبيق للمدى البعيد

في هذه المرحلة يبدأ فريق العمل بتطبيق ومتابعة التوصيات التي تحتاج إلى متطلبات يمكن توفيرها ولكن على المدى الطويل كتطوير الأنظمة الآلية، الحصول على موافقات من جهات خارجية، توفير الإمكانيات المالية، تدريب متخصص... ويتم التركيز في هذه المرحلة على المتابعة المستمرة من طرف فريق العمل واللجنة القيادية لتطبيق هذه التوصيات.

الفرع الرابع: المتابعة والتطوير

تختلف هذه المرحلة عن المرحلة الأولى للتطبيق، حيث لا يحتاج فريق العمل إلى التواجد بشكل مكثف والتفرغ لإنجاز العمل، بل يكفي بالاجتماع دوريا (من شهر إلى ثلاثة أشهر) يقوم خلالها بمتابعة سير عملية التطبيق والقيام بما يلي¹:

1. ملاحظة المشكلات التي تظهر بسبب تطبيق بعض التوصيات، وفي هذه الحالة يتم دراسة هذه المشكلات والعمل على تعديل بعض التوصيات؛
2. متابعة المشكلات التي تظهر بسبب عدم استيعاب القائمين لبعض الإجراءات وأسلوب العمل الجديد؛
3. متابعة العوائق (المالية والتنظيمية) ويتم رفعها إلى اللجنة القيادية لتذليلها؛
4. رفع تقرير دوري (يفضل كل ثلاثة أشهر) حول نتائج التطبيق للجنة القيادية؛
5. متابعة تطبيق الأساليب العلمية لتطوير العملية الجديدة باستخدام برنامج للتحسين المستمر لضمان تقديم الأفضل.

تسمح متابعة العمليات الجديدة دوريا بتحسين ورفع القيمة المضافة الناجمة عن عمليات إعادة الهندسة، وتساعد على التأكد من مدى ملائمة الممارسات الإدارية الجديدة والفعالية التنظيمية وتمكين العاملين، وتجيب على مجموعة من التساؤلات أهمها²:

(1) هل تسير العمليات الجديدة بنجاح ؟

¹ الصيرفي، محمد، مرجع سابق، ص: 77-78.

² غول، فرحات، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 19/11/2011، ص: 14.

(2) هل يفهمها الموظفون المختصون جيدا ؟

(3) هل هناك "أخطاء" و"نقاط اختناق" ؟ ما أسبابها إن وجدت ؟

(4) هل العمليات الجديدة أثبتت فعلا أنها أسرع/أقل تكلفة/أكفا ؟

(5) هل تحسنت الخدمات المقدمة للعملاء ؟

الإجابة على هذه التساؤلات يساعد على تحديد درجة فاعلية عمليات إعادة الهندسة، ومن المهم أن يصاحبها نتائج إيجابية ومرضية تتمثل بالأخص في زيادة رضا العميل.

يمكن القول أن منهج تطبيق إعادة هندسة العمليات يقدم فكرا إداريا جديدا، ويركز على عدد من المراحل الأساسية التي يمكن اعتمادها للقيام بهذا المشروع، ولو أن عدد هذه المراحل يختلف من باحث إلى آخر، بالإضافة إلى اختلافهم في ترتيب هذه المراحل وأولويتها، لذا يرى بعض الباحثين أنه انطلاقا من ظروف المؤسسة وتبعاً للنطاق الذي يحتاجه التغيير يتم اختار المنهج المناسب، وهذا يتطلب توفر الشروط التالية:¹

1. أن يكون المنهج مناسباً لأهداف المؤسسة، واضحا، مرنا...؛

2. أن يكون له القدرة على تحديد المشاكل، واكتشاف الفرص، وتوفير وتقييم بدائل أخرى للبديل المختار؛

3. أن يكون قادر على تشكيل خطط عمل تحدد المسؤوليات والموارد المطلوبة، ويمكن من قياس الأداء الحالي والأداء المتوقع بعد إتمام إعادة الهندسة؛

4. أن يكون صالحا لمعالجة البيانات وفرز المعلومات، وأن يتوافق مع قواعد وبرامج تحليل البيانات المتاحة.

المبحث الرابع: نتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية وعوامل نجاحها ومسببات فشلها

سننتقل خلال هذا المبحث إلى النتائج المترتبة عن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات وشكل المؤسسة الجديد بعد تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث، ثم سنتناول العوامل الحاسمة في نجاح مدخل إعادة هندسة العمليات والمعوقات التي تؤدي إلى فشله.

المطلب الأول: شكل المؤسسة الجديد بعد إعادة الهندسة

ينجم عن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من التغييرات التي تمس جوانب هامة في المؤسسة منها الجوانب التنظيمية، التكنولوجية، إجراءات العمل والتركيب البشرية، وبذلك يظهر عليها العديد من النتائج التي تجعلها مؤسسة المستقبل حيث تتميز وفقا للتغيرات والواقع الجديد بالخصائص التالية:²

1. صغيرة أو متوسطة الحجم من حيث عدد الأفراد العاملين بها؛

2. عالية الأتمتة تعتمد الأعمال فيها على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى؛

¹ خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 62.

² السلمي، علي، تطوير أداء وتجديد المنظمات. مرجع سابق، ص: 165-166.

3. ليس لها هيكل تنظيمي ثابت ولكن هيكلها مرن، يتكون من مجموعات من الفرق المتشابكة، هذا الهيكل لا ينقسم إلى تقسيمات ثابتة أو مستويات متتالية؛
 4. أفرادها يتسمون بالمعرفة والخبرة، ودائموا الحركة والانتقال بين المهام والمجموعات؛
 5. الكثير من أفرادها لا مكاتب لهم، بل يعملون عن بعد (Teleworking) باستخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المتطورة؛
 6. لا يتداول بها الأوراق ولا الملفات ولا خزائن للحفظ ولا أموال نقدية، بل تتم تعاملاتها كلها على الحاسوب؛
 7. مرتبطة بالكثير من المنظمات محليا وإقليميا وعالميا عبر الحواسيب؛
 8. يستبدل فيها تخصص الإدارات أو الأقسام في أداء عمليات معينة بصيغتين؛ الأولى تتمثل في فرق عمل يتولون تنفيذ عمليات كاملة، وأما الثانية فتتولاها الإدارة التي تحتاج للتعامل مع مؤسسات أخرى بشكل مباشر، مما يؤدي إلى خفض وقت وتكلفة عمليات المتابعة التي لا تقدم قيمة مضافة¹.
- وبذلك تختلف المؤسسات معاد هندستها عن المؤسسات التقليدية، في الكثير من الخصائص، وفيما يلي عرض مقارنة بين النوعين من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (3-3): مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها.

المؤسسات التقليدية	المؤسسات المعاد هندستها
- الإدارة وظيفية متخصصة	- فرق عمل متكاملة
- الوظائف البسيطة النمطية	- الوظائف المركبة والمرنة
- الوظائف المتدرجة التابعة	- الوظائف المستقلة المتوازنة
- العناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة	- تحقيق الموظفين
- الإعداد الوظيفي بالتدريب	- الإعداد الوظيفي بالتعلم الذاتي
- الفعالية أساس لمعايير الأداء	- النتائج أساس لمعايير الأداء
- معايير الأداء أساس للترقية	- معايير القدرة أساس للترقية
- التنظيم هرمي	- التنظيم أفقي
- المسؤولية الرقابية	- المسؤولية القيادية
- عمليات خطية ومتسلسلة	- عمليات متوازنة
- العمل في المكاتب، أعمال تفتيش وسيطرة مكثفة	- العمل في أي مكان، أعمال تفتيش وسيطرة خفيفة
- ثقافة العمل - خدمة الأعلى	- ثقافة العمل - خدمة العملاء
- المدير المشرف (الأمر والمراقبة)	- المدير الموجه (المتفاعل والمحفز)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز. ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 9/8 مارس 2005، ص: 476.

¹ مصطفى، أحمد سيد، التنافسية في قرن الحادي والعشرين (مدخل الإنتاجي). مرجع سابق، ص: 160

قد تأخذ المؤسسات التي طبقت مدخل إعادة الهندسة شكل جديد يطلق عليه "المؤسسة الافتراضية"، فالتغييرات الجذرية التي تمس المؤسسات نتيجة تطبيق هذا المدخل سواء على مستوى هياكلها التنظيمية، أو إجراءاتها الإدارية، أو القدرات والمهارات المطلوب توافرها في المورد البشري إلى جانب تغيير التكنولوجيا المستخدمة، قد تساهم بشكل كبير في إحداث تحول جذري في المؤسسات نحو المؤسسة الافتراضية التي تعتمد إلى أبعد الحدود على الحواسيب الآلية وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة، وبالأخص مع بروز دور الإنترنت التي أدخلت ما يسمى بالتجارة الإلكترونية، وسهلت على المؤسسات القيام بكل أعمالها بدون اتصال مباشر سواء بين العاملين في نفس المؤسسة أو بين المؤسسة وعملائها.

تعرف المؤسسة الافتراضية على أنها: "مجموعة من الأفراد أو المنظمات يعملون مع بعضهم البعض باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف مشتركة، دون الحاجة إلى الوجود المادي لإتمام العمليات وإنجاز العمل"¹. تعتبر المؤسسة الافتراضية نوع جديد يضم أفراد أو وحدات ينتمون إلى مؤسسات مختلفة ومتفرقين جغرافياً، ويعتمدون على الاتصال الإلكتروني لتحقيق أهدافهم وتقديم منتجاتهم، وذلك من خلال عرض كل شريك إمكانياته واختصاصاته وكيفية تعاونهم مع باقي الشركاء، وتعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على الإبداع والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات للعملاء. وباعتبارها شبكة لعدد من المؤسسات تتيح الفرصة للاستفادة من المرونة التنظيمية العالية، والتي تسمح للمؤسسة عند القيام بإعادة تنظيمها أو إعادة توجيه نشاطاتها بتعويض الخطط الاجتماعية المطلوبة في مثل هذه الحالات بتحويلات تعاقدية فيما يتعلق بالموارد البشرية، كما يساعد هذا النوع من المؤسسات على تخفيض الكثافة الرأسمالية، ومن ثم تخفيض التكاليف الثابتة، وتخفيض حجم الخسائر المالية. وبذلك يعتبر التنظيم الافتراضي توجه استراتيجي يمكن المؤسسة من التكيف ومواجهة اضطرابات السوق وتقليل التكاليف، من خلال التركيز على الأنشطة التي تشكل قيمة مضافة، وتمتلك فيها ميزة تنافسية، وتوجيه الوظائف المساندة إلى التعاقد الخارجي بهدف تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف².

ترتبط المؤسسة الافتراضية بالإدارة الإلكترونية أو الإدارة الرقمية (Digital or E-Management) التي تعد المدرسة الأحدث في الإدارة، وتعرف على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف"³. وتعرف أيضاً على أنها: "أسلوب جديد للعمل الإداري باستخدام التقنية الحديثة المتمثلة بالحواسيب الآلي والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل"⁴. تقوم الإدارة الإلكترونية على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف إدارة (تخطيط،

¹ الشليبي، هيثم حمود، النصور، مروان محمد، مرجع سابق، ص: 365.

² خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 71.

³ نجم، عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص: 127.

⁴ خليفه، مصطفى أبو عاشور، النمري، ديانا جميل، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 9، عدد 2، عمادة البحث، جامعة اليرموك، الأردن، 2013، ص: 200.

تنظيم، توجيه ورقابة) إلكترونيا، ووظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات) عن طريق التشبيك الإلكتروني، وإذا كانت الإدارة منذ نهاية القرن التاسع عشر حتى نهاية القرن العشرين قد شهدت انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري ومدارس الإدارة أو على مستوى الممارسات والتطبيقات الإدارية، استطاعت الإدارة أن تمثلها وتتطور معها بطريقة حققت معها نضجا كبيرا تجسد في زيادة فاعلية العملية الإدارية وكفاءتها¹.

إن النظرة العميقة لتحول الإدارات التقليدية إلى إدارات إلكترونية تكشف أنها نقلة نوعية في أساليب العمل، التنظيم الإداري، تطوير التشريعات وتنمية الموارد البشرية بما ينعكس إيجابا على الصورة الكلية للإدارة، تمكنها من التغلب على مشكلات الروتين والتخلف الإداري والمحسوبة وغيرها من السلبيات التي تعاني منها الكثير من المؤسسات التقليدية، وإن كانت التطبيقات التقنية جديدة بالتوقف أمامها بوصفها وسيلة رائدة تستخدمها الإدارات الإلكترونية في تحقيق الكثير من الطموحات التي كانت تتحطم على صخرة البيروقراطية، فإن شبكة الإنترنت بما حققت من انجاز علمي غير مسبوق تعد حجر الزاوية، وأحد أهم المكونات الفعالة في الإدارة الإلكترونية²، حيث يعتبر رأس مال المعلوماتي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها. وتظهر أهمية الإدارة الإلكترونية كونها تسهم في تحقيق جملة من الفوائد من أبرزها تبسيط إجراءات العمل، واختصار وقت انجاز المعاملات الإدارية، إضافة إلى تسهيل الاتصال بين الدوائر المختلفة داخل المؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى، وضمان الدقة والموضوعية في انجاز العمليات، وتقليل استخدام الأوراق، وتساعد على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري، والإدارة القائمة على فرق العمل مما يؤثر إيجابا على التكلفة وينعكس على مستوى الخدمات المقدمة إلى العملاء³.

المطلب الثاني: عوامل نجاح ومسببات فشل مدخل إعادة هندسة العمليات

أظهرت دراسة (Sackalingam and Doswell, 1996) أن نسبة النجاح في تنفيذ إعادة هندسة العمليات بلغت (72%) في الولايات المتحدة الأمريكية و(77%) في أوروبا، وفي دراسة لـ (Al.Mashari et al, 2001) بلغت النسبة العامة للنجاح في تنفيذ عمليات إعادة الهندسة (55%)، فكانت في الولايات المتحدة الأمريكية نسبة النجاح (61%)، لكن بالرغم من ذلك فإن المؤسسات التي فشلت في تحقيق أهداف إعادة الهندسة، تمكنت من إحداث تحسينات جوهرية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، تحسين الجودة،

¹ نجم، عبود نجم، مرجع سابق، ص: 121.

² الحسن، حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز، معهد الإدارة العامة، جامعة الملك فيصل، السعودية، نوفمبر 2009، ص: 6.

³ نفس المرجع، ص: 200.

تحسين مستوى خدمة العملاء، زيادة المبيعات، السرعة، وزيادة رضا العملاء، لذلك أضحت إعادة هندسة العمليات أحد أهم وأبرز الأساليب الإدارية في العصر الحالي¹.

الفرع الأول: عوامل نجاح إعادة الهندسة

يترتب عن تطبيق مدخل إعادة الهندسة إحداث العديد من التغيرات على مستوى الإدارة حتى تتمكن من القيام بوظائفها في إطار يبعدها عن الجمود والتقليد الذي تعاني منه، وتتطلب توفير مجموعة من الشروط التي تعتبر أساسية عند تطبيق هذا المدخل، ويمكن أن تكون دافعا لنجاحها وإعطائها فعالية أكبر، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي²:

1. تركيز الاهتمام على العميل لأنه عنصرا أساسيا في عمليات إعادة الهندسة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر في السوق دون دراسة احتياجات ورغبات العملاء ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل من المنافسون؛
2. تحديد دقيق للعملية التي سيتم إعادة هندستها، بالإضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية، حيث تحقق هذه الرؤية رسالة وأهداف المؤسسة؛
3. حسن اختيار وتكوين فرق العمل في مجالات وظيفية مختلفة وتزويدهم بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورهم في إحداث التغير المطلوب، مع ضرورة اقتناع أعضاء الفريق بجدوى العمل الذي يقومون به، حيث يساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم، وفي حالة وجود عضو غير مقتنع بجذوى المشروع يجب محاولة إقناعه، فإذا لم يقتنع فمن الأفضل استبعاده واستبداله بعضو آخر؛
4. ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات؛
5. عدم ترك التحسين المستمر في أداء العمليات للاجتهاد الشخصي أو التجربة والخطأ، بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغير وعدم التراجع أثناء التنفيذ؛
6. التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المؤسسة من أجل تحقيق أهداف عمليات إعادة الهندسة؛
7. ربط مجهودات إعادة الهندسة داخل المؤسسة بالمجتمع الخارجي عامة وبالعلاء خاصة؛
8. التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة الهندسة، والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على المتطلبات اللازمة لإنجاح هذا المشروع³؛
9. عدم الإطالة في دراسة العملية الحالية وعدم الخوض في التفاصيل الدقيقة والاكتفاء بمعرفة الوضع التنظيمي للعملية الحالية؛
10. عدم الاستعجال في تقديم النتائج والتأكد من أن التوصيات الجديدة لم تغفل تفاصيل الإجراءات المطلوب تقديمها، مما يسهل مهمة التطبيق⁴؛

¹ الزريقات، خالد خلف سالم، الخرشة، ياسين كاسب، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، المجلد 6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص: 326.

² للإطلاع أكثر أنظر حسين، سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 60-63.

³ مذكرة مادة التطوير التنظيمي (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ: 2016/01/27 على الموقع:

http://www.kau.edu.sa/Files/0002473/.../436_

⁴ عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، مرجع سابق، ص: 125.

- بالإضافة إلى ما سبق يرى مشهور أن تنفيذ برامج إعادة هندسة العمليات يحتاج إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية التي يطلق عليها العوامل الحاسمة للنجاح وأبرز تلك المتطلبات نذكر¹:
1. الإستراتيجية: أوضحت دراسات (Jackson, Bruss, Grover et al) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، حيث يجب أن ترتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وقد أرجع (Chan and Chung) نسبة الإخفاق إلى فشل العديد من المؤسسات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.
 2. التزام وقناعة الإدارة العليا: يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة بضرورة تبني برنامج إعادة الهندسة من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة.
 3. الاتصال: يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة في برنامج إعادة الهندسة وتبني التغييرات المصاحبة له، حيث تحتاج المؤسسة للاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة وفي مختلف المستويات الإدارية. وتشكل قناعة العاملين في المراحل الأولى من التنفيذ أمرا أساسيا لتقبلهم للتغييرات، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة على تبني نظام اتصال فعال، يربطها مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها.
 4. تمكين العاملين: لا يمكن تجاهل أهمية التمكين في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية تمكين المورد البشري كعنصر أساسي وحاسم لتحقيق النجاح، وضرورة إشراكه في عمليات إعادة الهندسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاه الوظيفي وتطوير قدراته ومهاراته؛ ووفقا لمدخل إعادة الهندسة يتم تمكين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الحال يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد.
 5. الأفراد: يتوقف نجاح التحول النوعي في المؤسسة على الأفراد من حيث معرفتهم وخبرتهم ورغبتهم في التغيير، وهذا ما يفرض بناء مهارات جديدة عن طريق التكوين والتعلم الجماعي وتفويض السلطة، مما يتيح للأفراد تحمل المسؤولية ويعطيهم شعورا بالانجاز والحرية أكبر في العمل.
 6. الاستعداد للتغيير: أحد التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات عند تطبيق عمليات إعادة الهندسة يرتبط بالاستعداد للتغيير؛ أي مدى تقبل الأفراد داخل المؤسسة للتغيير ومحاولة التقليل من مقاومته، من خلال توعيتهم بأهمية إعادة الهندسة، والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقها. ويعكس الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في البناء التنظيمي وتغيير الثقافة التنظيمية القديمة، والتحول إلى ثقافة جديدة، التي تقوم بدور أساسي في التأثير على قدرة المؤسسة

¹ مشهور، ثروت، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.ص: 232-233.

على التكيف مع التغيير، وأكد كل من (Hammer et Stanton) على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيسي في نجاح تطبيق إعادة الهندسة.

7. تكنولوجيا المعلومات: يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة أداة هامة لبناء عمليات جديدة ودعم تنفيذ مشروع إعادة الهندسة، وتعد أداة مشجعة لإبداعات الأفراد، ذلك أن التكنولوجيا الجديدة تستخدم لإنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة¹.

الفرع الثاني: مسببات فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية

رغم أن الكثير من مشاريع إعادة الهندسة فشلت في تحقيق أهدافها، إلا أن هذا ليس عيباً فيها بحد ذاتها، لأنه عندما تطبقها بالكيفية الصحيحة تحقق نتائج مبهره في مجال تطوير وتحسين الأداء، لكن فشلها عادة يكون نتيجة الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسات التي طبقتها، ويمكن إرجاع ذلك إلى الكثير من الأسباب، والتي قد تشكل خطراً يؤدي بالتأكيد إلى الفشل، كما أن درجة صعوبة وتعقيد مشروعات إعادة الهندسة قد تلعب أيضاً دوراً كبيراً في الفشل. وسنحاول فيما يلي ذكر أهم الأسباب التي تكررت في العديد من تجارب الشركات وكانت مسببات لفشل مشاريع إعادة الهندسة²:

1. محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها؛
2. القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات البسيطة؛
3. عدم تخصيص الموارد الكافية (المال، الوقت، الأفراد...) وهذا يعتبر من الأخطاء الحقيقية التي يقع فيها مصممو برامج إعادة الهندسة نتيجة عدم الحصول على الدعم الكافي سواء المادي أو المعنوي من الإدارة أو عدم تخصيص ميزانية كافية لإعادة الهندسة؛
4. اعتبار بعض الجهات أن مشاريع إعادة الهندسة فرصة للتخلص من بعض الموظفين المسببين للمشاكل، فيتم ترشيحهم لعضوية فريق إعادة الهندسة؛
5. استغراق الكثير من الوقت وضياح الكثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية، مما يؤدي إلى عدم مقدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد، وكلما أمضى الفريق وقتاً أكبر في العملية كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر؛
6. سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة؛

وهناك أسباب أخرى لفشل إعادة الهندسة أضافها حسين نذكر منها³:

1. عدم وضوح رؤية المؤسسة وأهدافها من تبني مدخل إعادة الهندسة، وكذلك عدم معرفة مفهوم وأهمية فرق العمل عبر الإدارات الوظيفية؛

¹ حسين، سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 61.

² دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ: 2014/05/11 على الموقع: <http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=3707.0;wap2>

³ للإطلاع أكثر أنظر حسين، سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 65-70

2. عدم ثقة بعض المديرين في مرؤوسيهـم مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، ويحتكرون حق اتخاذ القرار ولا يعطون الفرصة لمشاركة العاملين، وقد يعمد بعضهم إلى محاولة إفساد أية محاولة لتحسين العمل خوفاً على مستقبلهم الوظيفي؛
3. عدم وجود القيادة الإدارية المؤهلة التي يكون لها الدور الرئيسي في تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كانت ثقة العاملين بالقيادة الإدارية مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملاً سلبياً ومحبطاً، وبالتالي يفقد العاملين الثقة في قدرتهم وقدره الإدارة على تطبيق أية أساليب إدارية حديثة؛
4. التوقعات غير الواقعية حيث يؤدي اختلاط المعايير في أذهان المديرين إلى عدم الواقعية لما يمكن تحقيقه عن طريق إعادة الهندسة؛
5. عدم الوضوح في اختيار مجال التطبيق، فلابد من الاختيار الدقيق للعمليات التي سيتم إعادة هندستها، لأن العمليات ليست كلها متساوية من حيث الأهمية؛
6. التركيز على الناحية الفنية فقط رغم أنها حجر الزاوية في عملية إعادة الهندسة إلا أنه يجب التركيز أيضاً على النواحي التنظيمية والاجتماعية؛
7. إعاقة المفاهيم السائدة بالتنظيم الإداري لعملية إعادة الهندسة قبل البدء، فقد يرى البعض أن في مشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرار استفزاز لمشاعرهم؛
8. تشتيت الجهود بين عدد كبير من العمليات، حيث تتطلب عمليات إعادة الهندسة درجة عالية من التركيز والتنظيم، ويعني ذلك ضرورة تركيز الجهود على عدد قليل من العمليات في كل وقت حتى لا يصاب التنظيم الإداري بالارتباك؛
9. التراجع عن عملية إعادة الهندسة عندما يعارض العاملون التغييرات المصاحبة لها؛
10. البدء بإعادة الهندسة من القاعدة وهذا خطأ كبير لأن العاملين في هذا المستوى ليست لديهم القدرة على تطبيق أي جهود لإعادة الهندسة، ولا يكونون مدركين للمشكلات التي تعاني منها الإدارة.

خلاصة

ناقشنا خلال هذا الفصل العديد من الجوانب الهامة المتعلقة بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي اعتبره العديد من الباحثين أمثال (Hammer , Davenport & Short) وغيرهم من أبرز الأساليب الإدارية في العصر الحديث، وأصبح جزءا من لغة الأعمال وثقافتها في عقد التسعينيات من القرن العشرين مثل ما كانت إدارة الجودة الشاملة ومبادرات الجودة سائدة في عقد الثمانينيات، ورغم تداخله مع العديد من مداخل التغيير الأخرى إلا أنه يبقى المدخل الوحيد الذي لا يبحث عن التحسين بقدر ما يسعى إلى إعادة البناء وإعادة التفكير في كل ما سبق والبدء بشكل جديد ومغاير لما هو سائد في المؤسسات، وذلك باستخدام مختلف التقنيات المتطورة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات.

تطرقنا إلى مفهوم إعادة الهندسة وخصائصها، أهميتها، أهدافها، ثم تعرضنا إلى العوامل الداخلية والخارجية التي تدفع المؤسسات نحو تبني مدخل إعادة الهندسة، والفوائد المرجوة من تطبيقه، ومبادئه ومجالات تطبيقه وحددنا من هي المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة، وعلاقة إعادة الهندسة ببعض مداخل التغيير الأخرى، ثم قدمنا شرح مفصل للمنهج العلمي لتطبيق مدخل إعادة الهندسة، وفي الأخير شكل المؤسسة الجديد بعد إعادة الهندسة وعوامل نجاحها ومسببات فشلها. ومن خلال هذا العرض، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد الآليات الهامة في عملية التغيير، تتطوي على إحداث تغيير جذري وابتكاري في العمليات الجوهرية بالمؤسسة، وإحداث القطيعة مع التقاليد الإدارية والسلوكية التي لا جدوى من العمل بها، والتغيير الجذري لا يعتبر هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق التحسين في المؤشرات الحاسمة؛
 - هناك محاور كثيرة تتم من خلالها إعادة الهندسة، انطلاقا من تحسين العمليات المتعلقة بمجال عمل معين، مروراً بعمليات أخرى كتحديد الأنشطة المحققة للقيمة والعمليات الإستراتيجية والهياكل... وصولاً إلى إعادة التصميم بشكل جذري وسريع؛
 - تحقيق النتائج المرجوة من مدخل إعادة الهندسة يتطلب تطبيق المنهج العلمي الذي أثبت نجاحه في أغلب المؤسسات التي طبقت بشكل دقيق؛
 - يتوقف نجاح إعادة الهندسة على مدى وجود دافعية لدى المسؤولين والمروّسين للقيام بالتغيير ومعرفة الجدوى من وراءه، وتوفير المتطلبات اللازمة، مع تكوين فرق عمل في مجالات وظيفية متعددة؛
 - من نتائج إعادة الهندسة ظهور شكل جديد للمؤسسات تتميز بالصغر والبساطة، وهياكل تنظيمية مسطحة، تركز على اللامركزية في اتخاذ القرارات ويغلب عليها الطابع التكنولوجي والمعلوماتية المتطورة.
- يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات هي منهجية للتغيير الجذري الشامل، تمس جميع عمليات المؤسسة، وتحدث تغييرات في مختلف الجوانب الهامة منها التنظيمية، الإجرائية، والبشرية، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دور كبير باعتبارها من أهم المسهلات المساعدة في إجراء التغييرات الجذرية التي تفرضها عمليات إعادة الهندسة، مما يساهم في تحسين فعالية المؤسسة وزيادة كفاءتها، وتحسين تنافسية نتيجة لما تحقّقه من تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة. وهذا ما سنحاول توضيحه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

حالة الجائحة خمسة العطلات

الاجازة سنوية الخمسة العشرة

تمهيد

في ظل التطورات التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادي، التكنولوجي والتنافسي أصبح التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة، وحتمية ملحة لتحقيق التفاعل مع التغييرات والمتطلبات والفرص التي يتيحها هذا المحيط، وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح فهي تؤثر وتتأثر بكل ما يحيط بها، لأنها جزء من عملية تطوير واسعة؛ حيث تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية...) وأي تغيير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس بالضرورة على المؤسسة ويفرض عليها إحداث التغييرات اللازمة بهدف التكيف والتفاعل معها. وفي ظل هذه التطورات ظهرت العديد من التوجهات التي طالبت بضرورة التغيير والتخلي التام عن الأساليب الإدارية التقليدية وتبني الأساليب الإدارية الحديثة القادرة على التعامل مع مختلف التطورات التي يشهدها المحيط والتكيف معها، وهذا ما دفع الكثير من الشركات في بداية التسعينيات من القرن الماضي إلى تغيير توجهاتها وتبني مدخل إعادة الهندسة الذي أحدث ثورة في عالم الإدارة وأصبح سلاحا تنافسيا هاما.

أكدت العديد من الدراسات أن مدخل إعادة هندسة العمليات يعد أحد أبرز مداخل التغيير والتطوير المؤسسي، ينطوي على نموذج إداري حديث يتضمن مجموعة من العناصر والآليات التي تساعد على تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء، من خلال إحداث تغيير شامل وإعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة القيام به، وإعادة تصميم جذري للعمليات الأساسية المحققة للقيمة المضافة، وتغيير الهيكله والمهام والأدوار وحتى القيم والثقافات السائدة والتكنولوجيا المستخدمة على النحو الذي يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية، وتحسين التنافسية التي تعتبر الهدف الأساسي لكل مؤسسة تطمح في زيادة قدرتها على مواجهة منافسيها وتحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة الأعمال لا سيما البيئة الحادة التنافس، غير أن تحقيق هذا الهدف حسب (Taylor & Russell, 2003) و (Krajewski & Ritzman, 2008) يتوقف على قدرة المؤسسة على اكتساب واحدة أو أكثر من الأساليب التنافسية (تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، تقليص الزمن، مرونة العمليات في الاستجابة للتغيير، وتشجيع الإبداع) وضرورة الحفاظ عليها على المدى البعيد¹.

في هذا السياق سيتناول هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: نماذج وأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

المبحث الثاني: الأساليب التنافسية (Competitive Priorities)

المبحث الثالث: مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة

¹ الكساسبة، محمد مفضي، تأثير عمليات إعادة الهندسة على الأولويات التنافسية (دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات). مرجع سابق، ص:

المبحث الأول: نماذج وأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعتبر إعادة هندسة العمليات أحد أبرز الأساليب الإدارية في العصر الحديث، كان لها الأثر البالغ في إنجاح عمليات التغيير، تتطوي على نموذج جديد يتأثر ويؤثر في كل شيء في المؤسسة بدءاً من الهيكل، المفاهيم المحورية في العمل، الموظفين والتكنولوجيا المستخدمة، يحدد هذا النموذج كيفية التحول من الهيكل الهرمي إلى الهيكل الأفقي أو مصفوفي، كيفية تغيير تصميم العمليات بشكل عام من أجل زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، كيفية تغيير الموظفين من متركزين حول المهمة إلى أفراد عاملين متعددي الاختصاصات، كيفية تغيير المديرين من موجهين إلى قادة تحويليين، وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات¹.

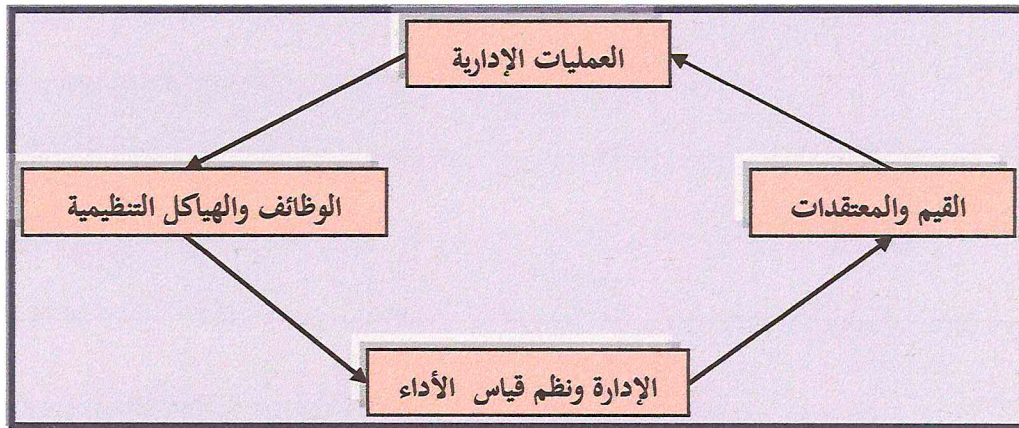
المطلب الأول: نماذج إعادة هندسة العمليات الإدارية

قدم الباحثين نماذج متعددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية استمدت بعض عناصرها من النموذج الرئيسي لـ (Hammer et Champy)، وقد شكلت هذه النماذج قاعدة أساسية لبناء نموذج هذه الدراسة، وفيما يلي سنورد أهم هذه النماذج.

أولاً: نموذج (Hammer et Champy)

أوضح هذا النموذج أن المجالات التي يشملها التغيير بعد إعادة هندسة العمليات هي على شكل ماسة تضم أربعة عناصر، على القمة نجد العمليات الإدارية، تليها الوظائف والهيكل التنظيمية، ثم الجهاز الإداري ونظم قياس الأداء، وأخيراً ثقافة المنظمة والقيم والمعتقدات السائدة فيها، وهذه العناصر مترابطة جوهرياً وتحدد طبيعة العمليات والوظائف والهيكل التنظيمية ونظم العمل وكيفية تنظيم الموظفين المختصين بها²، وأي تغيير في أي عنصر يؤدي بالضرورة إلى تغيير في العناصر الثلاثة الأخرى، حيث يعتبر هذا النموذج أن إعادة الهندسة هي نظام مفتوح تتأثر عناصره ببعضها البعض كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): نموذج (Hammer et Champy) لإعادة هندسة العمليات



المصدر: هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 51

¹ حسين، سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 21

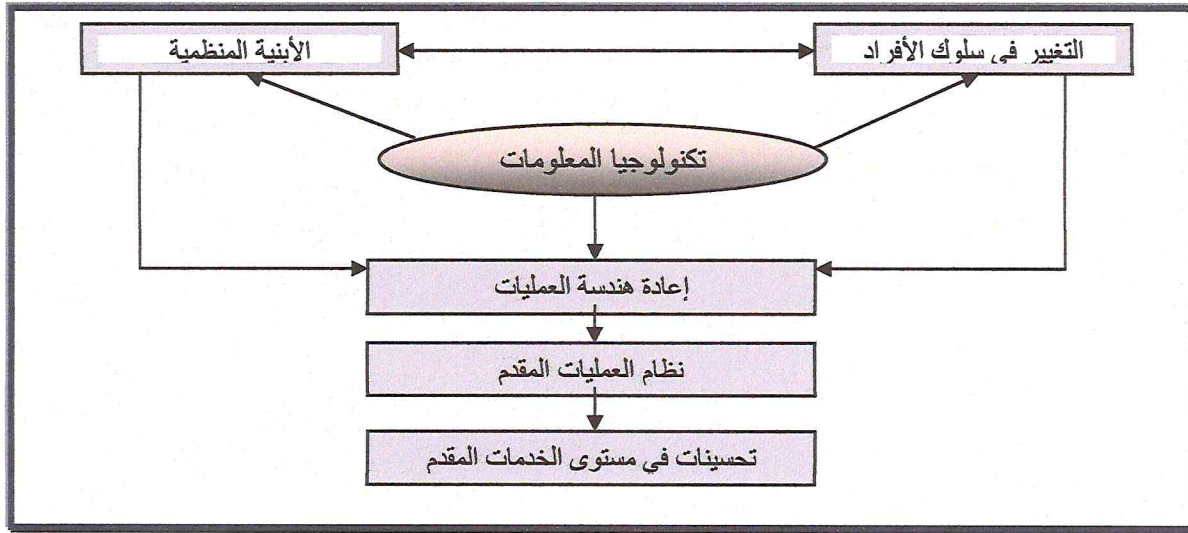
² هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 51

يؤكد الباحثان أن إعادة الهندسة تؤدي حتماً إلى تغيير كل شيء في المؤسسة، وبالتحديد العناصر التي تم توضيحها في الشكل السابق وهي العمليات الإدارية، الهياكل التنظيمية، الموارد البشرية بقيمتها ومعتقداتها، والمديرين بالإدارة ونظم قياس الأداء؛ حيث يتم تجميع العمليات الضرورية واللازمة في مكان واحد حتى يسهل تنفيذها بأقل جهد ووقت وتكلفة من أجل تحقيق رضا العميل، وبناء تنظيم جديد فتختفي الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على أساس التدرج الوظيفي وتستبدل بهياكل تنظيمية أفقية تقوم على أساس فرق عمل، وهذا يتطلب توفير صلاحيات أوسع للأفراد واستقلالية أكبر ودرجة عالية من المرونة، كما يتم الاعتماد على نظم قياس جديدة للأداء تقوم على أساس النتائج التي تحققها فرق العمل¹.

ثانياً: نموذج (Gunasekaran et Kobu)

يؤكد الباحثان أن منهجية إعادة الهندسة تعتمد على تقدير قيمة جميع العمليات سواء كانت داخلية أو خارجية، ويجب أن تكون متكاملة في عملية إعادة البناء التنظيمي بهدف زيادة الفعالية داخلياً وتحسين الخدمات المقدمة إلى العملاء خارجياً، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداعمة لهذه العمليات والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات التي تعد العامل الأساسي في نجاح إعادة الهندسة، ويتطلب هذا إحداث تغيير في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم من خلال التعليم والتكوين، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، تفويض صلاحيات أكبر²،... ويمكن تلخيص نموذج إعادة هندسة العمليات الذي قدمه الباحثان في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-2): نموذج (Gunasekaran et Kobu) لإعادة هندسة العمليات



المصدر: المعاينة، رقية عدنان، الأرجونوميكا، هندسة البشر. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:105.

¹دودين، أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 318.

²المعاينة، رقية عدنان، الأرجونوميكا، هندسة البشر. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 104.

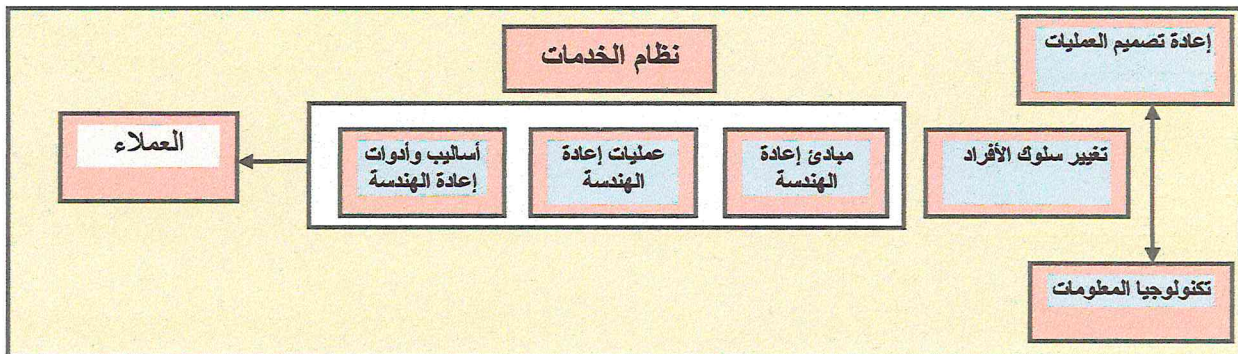
من خلال الشكل السابق يظهر الارتباط بين إعادة التنظيم والتغير في تصرفات وسلوكيات الأفراد، وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مما يساهم في تقديم نظام عمليات فعال يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة إلى العملاء ويحقق رضاهم.

ثالثاً: نموذج (Jang)

ركز (Jang) في نمودجه على نفس المكونات الأساسية السابقة الذكر في النموذجين الأول والثاني، لكن بتركيز أكبر على البنية الملازمة لعملية إعادة الهندسة من مبادئ وعمليات وأدوات وأساليب، حيث تتمثل هذه البنية في المكونات الأساسية التالية¹:

1. إعادة تصميم المنظمة: بما يضمن التخلص من مختلف المعوقات الإدارية والتنظيمية، وتسهيل الحصول على المعلومات والمستلزمات المختلفة لانجاز الأعمال.
 2. تكنولوجيا المعلومات: تسهل تبادل المعلومات إلكترونياً وانجاز مختلف التعاملات، والتطبيق الناجح لإعادة الهندسة.
 3. التغيير في سلوك الأفراد: يمكن تحقيقه من خلال التدريب والتعليم، وتشجيع الإثراء الوظيفي والتوسع في العمل، تفويض السلطة، والعمل ضمن فرق عمل...
 4. العناصر المرافقة للأعمال: تتميز هذه العناصر بتفاعلها وتماسكها لتحسين العمليات، وتتمثل فيما يلي:
 - (1) مبادئ إعادة الهندسة: وتتمثل في توجيه الأهداف، توجيه الوظائف، توجيه العمليات، إيجاد نماذج بديلة، والتغيير المستمر،...
 - (2) عمليات إعادة الهندسة: تتضمن إيجاد الرؤية والرسالة، نموذج ما هو متاح وما هو مرغوب، تحليل الانجازات المقدمة، تحديد فرص التحسينات، وتطوير الخطط البديلة،...
 - (3) أساليب وأدوات إعادة الهندسة: من أهمها تكاليف الأنشطة الأساسية (ABC)، العصف الذهني (Brain Storming)، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، المحاكاة (Simulation).
- ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4 - 3): نموذج (Jang) لإعادة هندسة العمليات



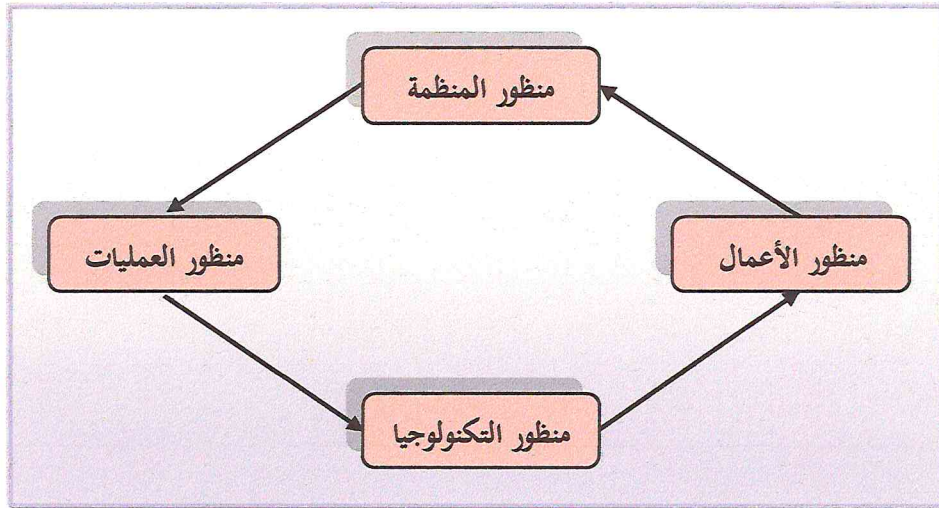
المصدر: خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 27.

¹ خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 27

رابعاً: نموذج (Gillot)

أكد (Gillot, 2008) أن هناك أربع منظورات رئيسية ومهمة تمثل مجالات إعادة الهندسة يجب التعامل معها كاملة دون إهمال أي واحدة منها تتمثل فيما يلي¹:

1. منظور الأعمال: يتضمن ثلاثة محاور هي الإستراتيجية، الانسجام مع السوق وتموضع المؤسسة كجزء من السوق المستهدف.
 2. منظور المنظمة: يجب على المؤسسة أن تركز على العمليات والاستجابة للتغيير، ويتضمن محاور الأداء (تحسين التكلفة وتحسين العمليات).
 3. منظور العمليات: حيث توجد مجموعة من العمليات تجعل المؤسسة قوية أو ضعيفة وتوجد في جميع المستويات التنظيمية.
 4. منظور التكنولوجيا: يظهر منظور التكنولوجيا في مستويين؛ الأول قدرة أنظمة المعلومات الموجودة على تسهيل تنفيذ العمليات، والثاني أثر التكنولوجيا في استمرارية وتطوير العمليات.
- الشكل رقم (4-4): نموذج (Gillot) لإعادة هندسة العمليات



المصدر: من إعداد الباحثة

خامساً: نموذج الدراسة الحالية

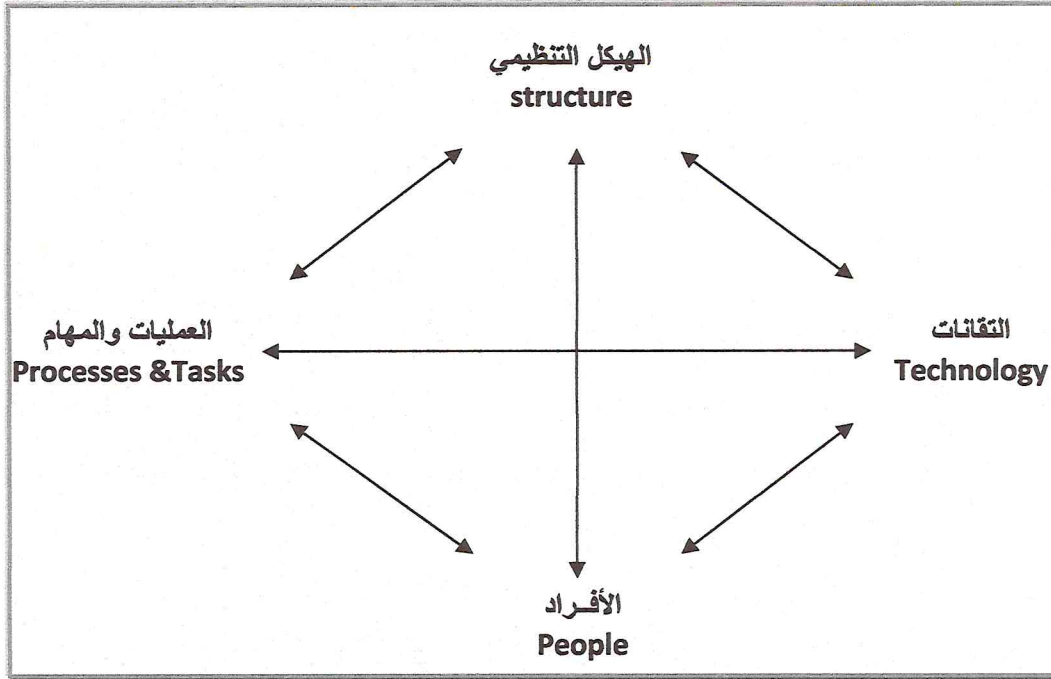
تطرقنا النماذج السابقة إلى المجالات التي يشملها التغيير بعد تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات، فاختلقت في بعض المجالات، غير أن أغلبها اتفق على أن المجالات التي تجري عليها التغييرات ترتبط بكيفية تحول الهيكل التنظيمي، كيفية تغيير الموظفين، كيفية تغيير العمليات وإجراءات العمل من أجل زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات²، وبذلك فإن المجالات التي يشملها التغيير بعد إعادة الهندسة هي الهيكل التنظيمي، إجراءات ونظم العمل، الأفراد والتكنولوجيا، وحسب هذه الدراسة فإن

¹ سويس، عز الدين علي، الخفاجي، نعمه عباس، مرجع سابق، ص: 64-65

² حسين، سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 21

هذه المجالات الأربعة تمثل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويتفق هذا الطرح مع ما جاء في دراسة (Appleby , R.C, 1994)، دراسة (Paton, R.A, Mc Calman, J, 2008) ودراسة (الكساسبة محمد مفضي، 2007) كما سبق الإشارة إليه. ويمكن عرض النموذج الذي تبنته هذه الدراسة في الشكل التالي.

الشكل رقم (4-5): نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Appleby, Robert .C., **Modern Business Administration**. 6th ed, Peason Education. France, 1994.
(Sur Sit) <https://googledrive.com/.../0273602829-Modern-Business-Admini>. Consulte le: 12/12/2015.

بناء على ما سبق تتمثل الأبعاد الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية التي تبنتها هذه الدراسة في البعد التنظيمي (التغيير التنظيمي)، البعد الإجرائي (تغيير نظم وإجراءات العمل)، البعد البشري (إعادة هيكلة الموارد البشرية) والبعد التكنولوجي (التغيير التكنولوجي)، وتتكامل هذه الأبعاد وتترابط مع بعضها البعض على اعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تتفاعل مع بعض من أجل تحقيق هدف واحد هو تحقيق تحسين جذري في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة، ولا يمكن إحداث تغيير في مجال دون أن تتأثر المجالات الأخرى.

المطلب الثاني: البعد التنظيمي (التغيير التنظيمي)

أضحى التغيير من أهم القضايا التي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن، في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، وعلى اعتبار المؤسسة نظام مفتوح فالمفروض عليها التكيف والتفاعل مع مختلف التغييرات من أجل ضمان بقائها، نموها وتطورها. يترتب عن التغيير إحداث تعديلات أو تغييرات بدرجة ما على

عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل من خلالها تنتقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد¹، وفي هذا السياق يعرفه حريم على أنه: "التبديل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة، إذ قد يشمل التغيير تعديلاً في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولة الموارد"².

ويبرز التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير لاقتراحه بمختلف الجوانب في المؤسسة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمية، أو سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة... يهدف التغيير التنظيمي إلى تحقيق التلاؤم بين المؤسسة والتغيرات التي يشهدها محيطها، وينظر إليه (Wind Jerry et Main Jeremy) على أنه: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته"³. بمعنى أن برنامج التغيير التنظيمي يستهدف بدرجة كبيرة تغيير الأنماط السلوكية مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية. أما (Jean Pierre et Amassasse Poulot) فيعتبر أن التغيير التنظيمي هو: "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط"⁴. بمعنى أن التغيير التنظيمي يستهدف زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق التوازن والمواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعلها قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والمخاطر التي تواجهها. ويرى ثروت مشهور أن التغيير التنظيمي هو: "عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدا وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصادقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة"⁵. بناء على هذا التعريف فإن التغيير التنظيمي يستهدف أمرين أساسيين هما:

- (1) ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع التغيرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، وذلك لغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف التي يعمل فيها؛
- (2) استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات، وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

¹ مشهور، ثروت، مرجع سابق، ص: 77.

² حريم، حسين، إدارة المنظمات من منظور كلي. دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص: 331.

³ Wind Jerry, Main Jeremy, *Driving Change-How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century*. ED. kogah page, London, 1998, P:18. (Sur Sit) <https://books.google.dz/books?isbn=0684827441>. Consulte le: 17/01/2016.

⁴ Jean Pierre, Detrie, *Stratigor Politique Générale Stratégie. Structure-Décision-Identité*. DUNOD, 4^{ème} éditions, Paris, 2005, P:533. (Sur Sit) <https://sbenshrir.files.wordpress.com/2012/08/strategor.pdf>. Consulte le: 16/12/2015.

⁵ مشهور، ثروت، مرجع سابق، ص: 78.

أما غسان اللامي فيعرف التغيير التنظيمي على أنه: "تبنى فكرة أو سلوك جديد من قبل المؤسسة، حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة الهيكلة (Restructuring)، الموارد والإمكانات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المؤسسة، ومن ذلك يفهم بأن التغيير هو عملية إدخال تحسين أو تطوير النشاطات بشكل يختلف عن وصفها القائم بغية تحقيق الأهداف بشكل أفضل، ويتناول هذا التغيير هيكل وسياسات، برامج، إجراءات، عمليات، والجوانب السلوكية في المؤسسة"¹. حسب هذا التعريف فإن مجالات التغيير التنظيمي متعددة لكن أبرزها هو إعادة الهيكلة التي تهدف إلى تطوير النشاط من أجل تحسين العوائد وخلق القيمة.

الفرع الأول: التغيير التنظيمي (إعادة الهيكلة)

تعتبر إعادة الهيكلة واحدة من أهم مجالات التغيير التنظيمي تهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية، تعرف على أنها: "عملية إعادة تفكير في الجوانب الأساسية للتنظيم وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق تحسن جوهري في أداء المنظمة من حيث تكلفة وجودة وسرعة أداء العمل بين الإدارات والأقسام"². وتعرف على أنها: "مختلف الاستراتيجيات والخطط والبرامج المتجددة التي تضعها الإدارة لتغيير العلاقات بين مكوناتها المختلفة في لحظة زمنية معينة، وذلك قصد تحسين أدائها ورفع قدرتها التنافسية، هذا التغيير يتم من خلال تغيير البنية (الهيكل) التنظيمية لمجموعة ما من أجل اكتساب هيكل جديد يناسب أهداف المنظمة ويلاءم الوضع والظروف التي تعيشها"³. بمعنى أن أساس إعادة الهيكلة هو تغيير البناء التنظيمي وما يترتب عليه من تغييرات والتحول نحو هيكل جديدة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف وتتناسب مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها وذلك بهدف تحسين أدائها.

وتلجأ المؤسسة إلى إعادة الهيكلة من أجل تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية⁴:

1. زيادة القيمة السوقية لرأس مال المؤسسة المهيكل؛
2. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق المحلي والعالمي؛
3. تحسين القدرات الإنتاجية والتسويقية والمالية؛
4. تطوير المنتجات والخدمات؛
5. التشغيل الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم القرارات والإستراتيجيات؛
6. التكيف والتفاعل مع مختلف التغيرات البيئية⁵.

¹ اللامي، غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات علمية). دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص: 94.

² مسلم، علي عبد الهادي، عمر، أيمن علي، مرجع سابق، ص: 219.

³ مغاري، عبد الرحمن، إعادة الهيكلة الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية. ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى العربي الثاني حول الإصلاح المالي والإداري - تبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والإدارية، اسطنبول، تركيا، 18-21 ماي 2014، ص: 4.

⁴ النجار، فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات. مرجع سابق، ص: 197.

⁵ غنيم، أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. مرجع سابق، ص: 314.

بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

1. تكريس اللامركزية بهدف تحسين فعالية الوحدات التنظيمية من خلال اعتماد تفويض الصلاحيات لمسؤولي المستويات الإدارية المختلفة بما يتناسب ومكانة كل مستوى داخل المؤسسة؛
2. إحداث تغييرات جذرية في طرق العمل والمفاهيم الإدارية وإزالة القيود التي تحد من فعالية المتغيرات، وتفعيل العلاقات وتحسين الكفاءة ورفع مستوى الأداء؛
3. العمل على تخفيض تكاليف الجهاز الإداري؛
4. تعزيز العمل الجماعي من أجل تحقيق أفضل النتائج؛
5. تطبيق مبدأ المساءلة لتحسين أداء العمل وتشجيع العاملين على تحسين إنتاجيتهم.

الفرع الثاني: مجالات إعادة الهيكلة

يترتب عن إعادة الهيكلة إحداث تغييرات تشمل العديد من المجالات، بهدف التغلب على أوجه القصور في العمليات الإدارية، ونظرا لصعوبة تحديد المجالات التي تقع ضمن المجال الهيكلية تلجأ المؤسسة إلى إحداث تغيير شامل يمس بنائها التنظيمي.

أولاً: إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية

الهيكل التنظيمي هو ذلك البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، ويحدد الأدوار والأقسام الداخلية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة، ويوضح نوعية العلاقات بين الأقسام وشبكات الاتصال ويحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف والوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً²، وفي هذا السياق يعرفه مشهور على أنه: "الرسم التصوري للعلاقات الرسمية، خطوط الاتصالات ونقل المعلومات، حيث يوفر إطار يعمل الأفراد من خلاله، وينظم العلاقات بين المستويات الإدارية، ويوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية"³. ووفقاً للطائي وقداة فهو: "نظام رسمي لعلاقات العمل يحقق كل من التوزيع والتكامل للمهام في آن واحد"⁴.

بناء على ما سبق فإن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة يتكون من عدد من المفردات والخطوط التي تربط بين تلك المفردات، وهو ملخص مرئي للتتظيم يوضح ما يلي⁵:

1. أنواع وعدد الوظائف في المؤسسة سواء كانت وظائف رئيسية أم فرعية؛
2. مناطق النشاط في حالة كون عمل المؤسسة موزع على عدد من المناطق؛
3. المواقع (المناصب) الإدارية المختلفة للمشرفين؛
4. عدد المستويات الإدارية الرئيسية والفرعية؛

¹ مغاري، عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 5-6.

² عاطف، زاهر عبد الرحيم، مرجع سابق، ص: 9.

³ مشهور، ثروت، مرجع سابق، ص: 109.

⁴ الطائي، رعد عبد الله، قداة، عيسى، مرجع سابق، ص: 130.

⁵ العلاق، بشير، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص: 209.

5. عدد الوحدات الإدارية؛
6. السلطات التنفيذية والاستشارية والعلاقات بينهما.
- بالإضافة إلى ما أنه يوضح¹:
7. شبكة الاتصالات التي تربط بين مختلف الوحدات والمصالح؛
8. درجة التعقيد والرسمية والمركزية؛
9. أساس تجميع الأنشطة.

في ظل محيط يتميز بالديناميكية وسرعة التغيير فإن الكثير من المؤسسات معرضة للخروج من السوق بسبب عدم قدرتها على التأقلم وتغيير هياكلها وتكييفها مع تغيرات هذا المحيط، وتمسكها بالهيكل الميكانيكية الجامدة التي تتعدد مشاكلها، ويترتب عليها زيادة التكاليف نتيجة لتعدد المستويات التنظيمية، وتباعد المسافات بين الإدارة العليا والعمال، مما يؤدي إلى صعوبة التنسيق وتعدد عمليات الاتصال بالمؤسسة²، بالإضافة إلى العديد من الآثار السلبية نذكر منها³:

- (1) تدني معنوية وحافزية العاملين؛
- (2) اتخاذ قرارات غير سليمة؛
- (3) تزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية؛
- (4) قتل روح الإبداع والطموح؛
- (5) عدم القدرة على التكيف مع مستجدات المحيط.

وبذلك أصبح بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بقدرتها على تكييف هياكلها وتغييرها والتخلي عن الهياكل الهرمية (العمودية) ذات المستويات المتعددة والتحول إلى الهياكل المصفوفية أو المفرطة (الأفقية) التي تتميز بقدرتها على التغيير، التطوير، الاستجابة والتكيف مع مختلف التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة الخارجية، بالإضافة إلى قدرتها على الاستجابة للتغيرات التي تشهدها بيئتها الداخلية والتي تستوجب أيضا تغيير هياكلها التنظيمي، وتتمثل هذه التغيرات فيما يلي⁴:

1. تغيير المعايير والأسس التي كانت تعتمدها المؤسسة نتيجة تغيير أساليب العمل أو إدخال آلات حديثة؛
2. تغيير الشكل القانوني للمؤسسة أو التكنولوجيا المستخدمة؛
3. تغيير إستراتيجية أو أهداف المؤسسة؛
4. تغيير خصائص العمالة أو حجم العمليات؛

وينتج عن التغيرات التي تحدثها المؤسسة على مستوى هيكلها التنظيمي التحول إلى الهيكلة الأفقية، وما يترتب عليها من تقليص عدد المستويات الإدارية والإشرافية نتيجة لإلغاء الإدارة الوسطى، بالإضافة إلى العديد

¹ بوحرودة، فتحة، مرجع سابق، ص: 59.

² غنيم، أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. مرجع سابق، ص: 315.

³ خيضر، علي فيروز، مرجع سابق، ص: 102.

⁴ العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص: 231-232.

من التغييرات التي تساعد المؤسسة على خلق تنظيم متناسق إداريا يضمن تدفق العمل ويتواءم مع أهداف، إستراتيجيات وإمكانات المؤسسة، وتتمثل هذه التغييرات فيما يلي¹:

1. إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية وما يترتب عن ذلك من تعديلات تمس عناصر التنظيم الأخرى من أفراد، سياسات، إمكانات، نظم وإجراءات؛
2. دمج وحدات أو تفكيك وحدة إلى عدة وحدات؛
3. تقسيم وحدات المؤسسة وفق مفهوم جديد للتخصص؛
4. إعادة النظر في العلاقات بين الوحدات وفك التشابك بينها؛
5. إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق المعلومات؛
6. إعادة النظر في عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف؛
7. إعادة تجميع الأنشطة وإعادة توزيع الاختصاصات.

بناء على ما سبق إعادة تصميم الهيكل التنظيمي تشمل عدة عناصر، وقد حصرها (Child) في أربعة مجالات هي²:

- 1-تقسيم العمل: أي تجزئة كامل عبء العمل أو الوظيفة إلى مهام أو أنشطة، بحيث يصبح من السهل على الأفراد أو المجموعات القيام بها.
 - 2-تجميع الوظائف والأفراد في أقسام: أي وضع الأفراد في الأقسام التي تستدعي تجميع مساهماتهم لإنجاز المهام والنشاطات التخصصية.
 - 3-التسلسل التنظيمي: أي توضيح ترابط العلاقات بين الأفراد وتحديد مرجعية الارتباط أو المد التسلسلي التنظيمي الداخلي.
 - 4-التنسيق: أي وضع الإجراءات أو الآليات التي تضمن تجميع نشاطات الأقسام، وتضم عملها ضمن جهاز واحد والتشديد على مراقبة فاعلية العمل.
- ثانيا: إحداث تغييرات في شكل وحجم السلطة

يترتب عن إعادة الهيكلة إحداث تغييرات في شكل وحجم السلطة، من خلال إعادة تشكيل هيكل السلطة الرسمية بالمؤسسة، حيث يتم تغيير مراكز السلطة الحالية والاتجاه نحو اللامركزية بدرجة كبيرة، ويتغير ما يقابلها من مسئولية ويعاد توزيعها تبعا للظروف والتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، التي تستوجب إعادة توزيع الصلاحيات، وإشراك كل المستويات الإدارية في صنع واتخاذ القرار، وتوسيع نطاق تفويض السلطات. فالرئيس في أعلى مستويات التنظيم يمتلك كل السلطات التي تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة، لكنه في الوقت نفسه يمتلك قدرات محدودة على أداء كل الأعمال والمهام واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف³، لذلك يتم

¹ ماهر، أحمد، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. مرجع سابق، ص: 561-562

² بلوط، حسين إبراهيم، مرجع سابق، ص: 286-287.

³ مشهور، ثروت، مرجع سابق، ص: 111.

اللجوء إلى تفويض السلطة، حيث يعهد بجزء من اختصاصاته التي يستمدّها من القانون لأحد المديرين في المستويات الأدنى، فيكون للمفوض الحق في إصدار القرارات دون الحاجة إلى الرجوع إلى الرئيس. غير أن التفويض لا يعني أن يتخلّى المدير عن سلطته أو مسؤولياته، بل هو طريقة أفضل لإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة، حيث يحقق التفويض عدة مزايا نذكر منها¹:

1. الاقتصاد في الوقت الأمر الذي يؤدي إلى تخفيف العبء عن المستويات الإدارية العليا، ويساعد الرؤساء على التفرغ لأمر أهم، ويساهم في زيادة فاعلية الإدارة في تحقيق أهدافها؛
2. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة شعورهم بالثقة في مجال أعمالهم؛
3. توفير أكبر قدر من المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار وحسن الأداء الوظيفي في التنظيم؛
4. اكتشاف العناصر القيادية من بين المرؤوسين تمهيدا لتوليهم مناصب أكبر وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

ثالثاً: إحداث تغييرات في الأنماط التنظيمية السائدة

لم تعد الأنماط التنظيمية التقليدية البيروقراطي الذي يقوم على أساس الوحدات أو الأقسام الإدارية الجامدة وتقدس الروتين قادرة على الاستجابة للتغيرات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسة، لذلك فإن إعادة الهيكلة تعمل على التحول نحو الأنماط التنظيمية الحديثة التي تتصف باللامركزية والمرونة والقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات، ومن أبرز هذه الأنماط نجد الهيكل المصفوفي والأفقي².

رابعاً: تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمل

يعتبر تشكيل فرق العمل من أهم أساليب التنمية الإدارية، حيث يؤدي العمل الجماعي إلى تعظيم العوائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي، ويجعل الفرد أكثر رضا وانتماء للمؤسسة، وتتشكل فرق العمل من مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها من ثلاثة إلى اثني عشر فرداً، وتتمتع هذه المجموعة بدرجة عالية من الاستقلالية، وتكون مسئولة عن الجدولة والتدريب وحل المشاكل الخاصة بالعمل الذي يقومون به، وتقديم الحلول المبتكرة ويقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ تلك الحلول³. وعرف (Smith and Katzenbach) فرق العمل على أنها: "عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مقاربة وملتزمون بإخلاص وولاء بالأهداف العامة وأهداف الأداء والاقتراب من انجاز العمل بمسؤولية"⁴. وعرفها جاري ديلسر على أنها: "مجموعة من الفرق المسئولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة، والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق أو حل المشاكل المتعلقة بالعمل، أو تصميم المناصب الخاصة بها وجدولة الوقت اللازم لممارسة مهامها"⁵. بمعنى أن فرق عمل عبارة عن مجموعة أفراد يقومون بتنفيذ عمليات متكاملة

¹ عليوة، سيد، الهندسة الإدارية. مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، مصر، 2002، ص: 46-47.

² غنيم، أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. مرجع سابق، ص: 316.

³ خضير، كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 184.

⁴ خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 209.

⁵ ديلسر، جاري، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003، ص: 311.

و ذات خصائص متعددة موجهة لتلبية حاجات العميل، وتمنح لها صلاحيات واسعة واستقلالية والحق في اتخاذ القرار، وفي المقابل تكون مسئولة عن النتائج.

يتمتع أعضاء الفريق بدرجة عالية من التكوين يمكنهم من حل المشكلات أو تصميم المناصب، فمن خلال أدائهم للعمليات المتكاملة يكتسبون فرص أكثر للنمو والتعلم واكتساب المهارات، ويتميزون بدرجة كبيرة من التمكين الوظيفي بسبب منحهم السلطات الكافية التي تمكنهم من أداء مهامهم بتميز. وتتميز فرق العمل بمجموعة من الخصائص تؤهلها لأداء المهام الموكلة إليها نذكر منها¹:

1. تتكون من مجموعة أفراد متنوعي المعارف والمهارات، أين تتكامل هذه المهارات لأداء مهام معقدة ومتداخلة؛
2. يدعم فريق العمل بسلطة اتخاذ القرارات والحرية في حل المشاكل وتقييم النتائج...؛
3. تتمتع هذه الفرق بجودة الحياة المهنية، مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي وشعورها بالاستقلالية والانجاز الشخصي؛

4. أداء الفريق هو بديل للأداء الفردي الذي يظهر في مجموعات العمل التقليدية؛
5. تتصف بدرجة عالية من الاندفاع والتفاعل والانضباط، لذا على الأفراد تعلم سلوكيات ومهارات جديدة وعلى الرؤساء الحفاظ على أهداف الفريق؛

6. الأفراد ملتزمون بأداء العمل بفعالية مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق الجودة العالية وإرضاء العملاء؛
7. تميل إدارة هذه الفرق إلى العمل بصورة مستقلة، حيث تساعد على حل المشاكل وإيجاد الحلول وتطبيقها وقياس النتائج.

يعد التحول من وحدات العمل التخصصية إلى فرق العمل أبرز ملامح الإدارة الناجحة، واتجاهها نحو الاستفادة من التخصصات المتعددة، حيث يتشارك الأعضاء في تبادل المعلومات والآراء وتنفيذ القرارات، وتكون المسؤولية مشتركة بينهم وتتلاشى المسؤولية الفردية². وتحقق هذه الفرق العديد من المزايا نذكر منها³:

(1) زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء؛

(2) تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار؛

(3) تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء؛

(4) خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل؛

(5) تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة مرونة الأداء؛

(6) التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة؛

(7) تحسين مستوى ونوعية القرارات؛

(8) تحسين مستوى مهارات الأعضاء؛

¹ خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 210-211.

² غنيم، أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. مرجع سابق، ص: 74.

³ الآغا، مرام إسماعيل، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص: 59.

(9) التخفيف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المؤسسة، حيث يسمح للأفراد في كل وحدة تنظيمية بمعرفة مشاكل الوحدات التنظيمية الأخرى؛

(10) تمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات المحيطة، وتسريع عملية اتخاذ القرارات؛

(11) رفع الروح المعنوية للأفراد، حيث يشعرون بمساهمتهم في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة ككل وليس المتعلقة فقط بالمهام الموكلة إليهم¹.

تتعدد أنواع فرق العمل وكل نوع يخدم هدفاً محدداً وله خصائصه التي تميزه، وأبرز هذه الفرق نذكر ما يلي²:

1. فرق المهام الكبيرة: تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمؤسسة وتقدير احتياجاتها، وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ووضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، ومتابعة التقدم المحقق وقياسه، كما يقع على عاتقها أيضاً تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف، ويكون من بين أعضائها ممثلون من مختلف المستويات الإدارية.

2. فرق المهام المحددة: هذه الفرق يتراوح عدد أعضائها بين خمسة وثمانية أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة، وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق.

3. دوائر الجودة: يعمل أعضائها سوية لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية، ويكون العمل بها طوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية.

4. فرق الإدارة الذاتية: تعمل هذه الفرق بمستويات مختلفة من السلطة، تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها، والقيام بمهام محددة تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وتعين وتوجه الأعضاء الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتكون مسئولة أثناء التنفيذ.

5. الفرق الموجهة ذاتياً: يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن أداء عملية كاملة، ويتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع، مهمة هذه الفرق تحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء، بالإضافة إلى مسؤوليات أخرى مثل التوظيف، تقييم الأداء، العلاقات بالمستهلكين، العلاقات بالموردين، التدريب³...

يمكن القول أن ما تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تحقيقه من خلال التغيير التنظيمي هو إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهيكلة الإدارات الفرعية، وما يترتب عليه من إعادة توزيع المناصب والمسؤوليات ومصادر اتخاذ القرارات، نطاق الإشراف والعلاقات بين الأفراد، وإعادة تشكيل هيكل السلطة الرسمية، والاتجاه نحو اللامركزية بدرجة كبيرة،... يترتب عن التغيير التنظيمي التخلص من الهيكل العمودية والتحول إلى الهيكل

¹ خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 211.

² اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ 2016/01/28 على الموقع: <http://www.factory.com>

³ خضير، كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 201.

الأفقية التي تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة، التخلي عن الأنماط التنظيمية التقليدية التي تقوم على أساس استخدام الوحدات أو الأقسام الإدارية الجامدة الغير قادرة على التكيف والاستجابة للتغيرات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسة، والتحول نحو الأنماط التنظيمية الحديثة التي تتصف باللامركزية والمرونة، ويعد تبني مفهوم فرق العمل أو التنظيم على أساس فرق العمل من أهم التغيرات الجذرية الناتجة عن التغيير التنظيمي في ظل مدخل إعادة الهندسة، تساعد هذه الفرق على تحقيق التميز في أداء المهام على مستوى المؤسسة ككل.

المطلب الثالث: البعد الإجرائي (تغيير نظم وإجراءات العمل)

يهدف مدخل إعادة هندسة العمليات كمنهج إداري حديث إلى ابتداع كاملة لكيفية أداء العمل، من خلال إحداث تغييرات جوهرية في نظم وإجراءات العمل وإعادة تصميم جذري للعمليات التي تعتبر محور إعادة الهندسة، وهذا ما أكدته الشركات الأمريكية التي تبنت هذا المدخل من خلال إلغائها لممارساتها التقليدية التي تركز على مبادئ آدم سميث في التخصص وتقسيم العمل وتركز على الوظائف والهياكل التنظيمية، وحولت اهتمامها إلى العمليات¹.

تعد إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل المبدأ الأساسي لإعادة الهندسة، وتقتضي إعادة النظر في الأنشطة التي تؤدي ضمن وظيفة معينة وطريقة تجميع هذه الأنشطة في مهام، وإعادة توزيع هذه المهام، وما يترتب عن ذلك من تغييرات هامة تمس العديد من الجوانب نذكر منها ما يلي²:

- 1) تغيير الواجبات والمسؤوليات الوظيفية وإعادة تصميم المكونات الوظيفية وأنشطتها، بشكل يساعد على تحسين أداء المؤسسة؛
- 2) تغيير الصلاحيات والسلطات المخولة لشاغل الوظيفة، وهو ما يعني تغيير في الصلاحيات المالية، الإدارية، الإشرافية والتنظيمية، مما يساعد على تطوير أداء المؤسسة؛
- 3) تغيير العلاقات الوظيفية وتحسين مستوى الاتصالات بين الوظيفة والأطراف الداخلية مثل الرئيس والمرؤوسين، والأطراف الخارجية مثل العملاء والموردين والمنظمات الحكومية...؛
- 4) تغيير مواصفات شاغل الوظيفة وتحديد أفضل ما يجب توفره من مواصفات من حيث التعليم، الخبرة والمهارات...

تتعدد المداخل التي يمكن للمؤسسة تبنيها عند إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل، ويجب على المؤسسة أن تفاضل بينها وتختار المدخل الذي يتواءم مع أهدافها، إستراتيجيتها وطبيعة نشاطها، وتتمثل هذه المداخل فيما يلي³:

¹ غنيم، أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. مرجع سابق، ص: 383.

² ماهر، أحمد، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. مرجع سابق، ص: 279.

³ الصيرفي، محمد، مرجع سابق، ص: 216-218.

1- المدخل العلمي

يعتمد هذا المدخل بشكل أساسي على قياس العمل الذي يتم بموجبه استخدام الملاحظة المباشرة في رصد وتسجيل الحركات المختلفة التي يؤديها الفرد في سبيل إنجاز وحدة عمل كاملة أو جزئية واحدة من الجزئيات التي تتكون من وحدة العمل الواحدة. ووفقا لهذا المدخل يتم إتباع الخطوات التالية:

- (1) تجزئة العمل إلى جزئيات صغيرة جدا وبسيطة؛
- (2) مراعاة التخصص الدقيق في أداء جزئيات العمل؛
- (3) تقليل عمليات النقل والمناولة داخل العمل قدر الإمكان؛
- (4) توفير ظروف مناخية جيدة في مكان العمل.

2- مدخل الفريق المتزامن

وفقا لهذا المدخل لا ينظر إلى الفرد شاغل الوظيفة بل يتم التعامل مع فريق العمل، فيحدد له هدف كلي مكون من مجموعة من الأهداف الفرعية، ومن ثم يمكن للفرد داخل فريق العمل أن يزاول عدة واجبات ويكتسب عدة مهارات متعاوناً مع زملائه في الفريق في سبيل تحقيق الهدف المنشود. ونجاح هذا المدخل يعتمد على أمرين أساسيين هما:

- (1) ضرورة إشراك جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات؛
- (2) ضرورة استخدام أسلوب المشاركة في ما يتم تحقيقه من أرباح أو ما قد يحدث من خسائر.

3- مدخل النسق الاجتماعي والفني

وفقا لهذا المدخل فإنه يتم التركيز على الجوانب الفنية والاجتماعية المتعلقة بالعمل، والتركيز على طبيعة الترابط والتفاعل بينهما، فلا يجوز إغفال الجوانب الفنية والتركيز فقط على الجوانب الاجتماعية أو العكس، لأنه قد يترتب عن ذلك نتائج سلبية.

4- الإثراء الوظيفي

الإثراء هو أكثر شمولاً من تكبير الوظيفة، فهو ليس فقط إضافة أنشطة ومهام عمل سابقة ولاحقة للوظيفة، بل وأيضاً أنشطة ومهام عمل من وظائف أدنى ومن وظائف أعلى للوظيفة المعنية بالأمر، حتى يكون العمل أكثر توسعاً وتكاملاً وترابطاً، ويمنح له المزيد من السلطة والحرية والرقابة الذاتية والتنوع في المهام، وهو بهذا الشكل يعتبر توسعاً أفقياً ورأسياً في نفس الوقت؛ بمعنى أنه يضاف إلى شاغل الوظيفة واجبات جديدة ومتنوعة تسمح له باستخدام مهارات وقدرات متعددة، غير أنه يشترط أن تكون واجبات العمل وحدة متكاملة ومتجانسة قدر الإمكان، ولعل أوضح الأمثلة على التوسع العمودي السماح لشاغل الوظيفة بالمشاركة في اتخاذ

القرارات المتعلقة بمجال عمله¹. وتقوم فكرة الإثراء على التحسين في تصميم الوظيفة بتغيير العناصر الأساسية في وصفها وتوصيفها على النحو التالي²:

1. **طبيعة العمل:** الانتقال بطريقة العمل من الصيغ التقليدية إلى الصيغ الأكثر توافقاً مع موقعها في الهيكل التنظيمي باعتماد تقنيات أكثر تطوراً، الأمر الذي ينمي المخرجات الوظيفية كما ونوعاً، مع النمو في المسؤوليات الوظيفية بالمشاركة في المسؤولية الجماعية لفريق العمل.
2. **الواجبات:** زيادة عبء العمل أو حجم المهمات الوظيفية وتنويع المهمات التخصصية التي يمارسها الموظف، وذلك باعتماد تقنيات أنسب لطبيعة العمل، مما يحسن من فاعلية الوظيفة وكفاءتها وإنتاجيتها.
3. **العلاقات الوظيفية:** يتم إعادة ترتيب العلاقات الوظيفية وفقاً لتقنيات العمل وخصائص الهيكل التنظيمي.
4. **الصلاحيات الوظيفية:** تفرض التحسينات السابقة في التقنيات وحجم العمل واختصاصه تطوير الصلاحيات لتتناسب المسؤوليات الجديدة للوظيفة.
5. **المؤهلات المطلوبة:** لاشك أن التغييرات المعتمدة في التقنيات الوظيفية وفي اختصاصاتها المهنية، وفي العلاقات الوظيفية والصلاحيات، تفرض تغييراً مواكباً في المؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظيفة وبالتأكيد يفرض هذا التطور (الإثراء) تحسيناً في موقع الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي.

5-التوسع الوظيفي

عكس المدخل السابق يحاول هذا المدخل إحداث نوع من التوسع الأفقي في العمل من خلال زيادة عدد الواجبات التي يؤديها الفرد خلال فترة زمنية معينة على أن تكون تلك الواجبات ضمن دائرة اختصاصه وخبرته الأصلية وضمن إطار خصائص العمل ذاته؛ بمعنى أنه يتم الإبقاء على المكونات الأساسية للوظيفة مع إضافة أنشطة ومهام عمل من نفس النوع. ويترتب عن التوسع الوظيفي ما يلي³:

- (1) التخلص من الأنشطة ومهام العمل الروتينية والصعبة؛
- (2) إضافة أنشطة ومهام عمل من نفس نوع الوظيفة لكي تعوض ما تم التخلص منه؛
- (3) إعطاء حرية لشاغل الوظيفة في تحديد إجراءات وأساليب العمل وطريقة التنفيذ التي تناسبه شخصياً وتناسب ظروف العمل.

تهتم عملية التوسع الوظيفي بالزيادة الكمية في حجم العمل، وذلك بالتوسع الأفقي في المهمات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، مما ينعكس على تصميم الوظيفة وتوصيفها على النحو التالي⁴:

¹ نفس المرجع، ص: 217.

² حسن، محمد حربي، الهندسة البشرية والاستثمار في المورد البشري. ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: الإصلاح المالي والإداري تبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والإدارية، اسطنبول، تركيا، أبريل 2009، ص: 158.

³ ماهر، أحمد، تطوير المنظمات النليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. مرجع سابق، ص: 457.

⁴ حسن، محمد حربي، مرجع سابق، ص: 159.

1. طبيعة العمل: قد يشمل التغيير تحسينا في طريقة العمل وفي ظروفه، وكذلك في التقنيات المعتمدة فيه بهدف تنمية قدرة الموظف على زيادة حجم المخرجات المحققة، دون أن يكون هناك ضرورة لتحسين نوعية المخرجات أو زيادة التخصصات المهنية فيها.
 2. الواجبات الوظيفية: يتم التركيز في التوسيع الوظيفي على زيادة حجم الإنجاز المطلوب بزيادة عدد المهمات والمعاملات المطلوب تنفيذها من قبل شاغل الوظيفة ذلك بزيادة مسؤولياتها أفقيا سواء في عدد المعاملات أو عدد المستهدفين من الوظيفة، والهدف الأساسي هنا هو تحميل الوظيفة أعباء إضافية تمكنها من إنجاز مهمات أكثر في مدة زمنية محددة.
 3. العلاقات الوظيفية: تؤدي زيادة حجم المهمات إلى زيادة حجم العلاقات إذا كانت الزيادة أفقية تمتد إلى إضافة جديدة سواء كانت إدارات متوازنة أو زبائن إضافيين من خارج المؤسسة.
 4. الصلاحيات: تتطلب عملية التوسع الوظيفي تغييرا في الصلاحيات وتتجم عادة عن تغير حجم المسؤولية وحجم العلاقات الوظيفية.
 5. المؤهلات المطلوبة للوظيفة: لا شك أن زيادة حجم العمل وزيادة الطاقة الإستيعابية للوظيفة يعني بالضرورة زيادة العبء الوظيفي والمهارات المطلوبة لتحسينه، لذلك فإن إعادة تصميم الوظيفة لأغراض التوسع تتطلب أحيانا إعادة توصيف وتحديث المؤهلات المطلوبة لها خاصة عندما يكون التوسع معتمدا على تقنيات جديدة في العمل.
 6. مستحقات الوظيفة: إذا كان التوسيع الوظيفي مقرونا بزيادة فاعلية الوظيفة وإنتاجيتها، فهو بالضرورة يتطلب إعادة تقييم الوظيفة وتعديل مستحقاتها وفقا لخصائصها الجديدة سواء في حجم المخرجات أو في العلاقات أو في الموقع التنظيمي أو في التوصيف.
- انطلق (Hammer et Champy) من أن الهدف الأساسي لإعادة تصميم نظم وإجراءات العمل هو تحقيق وفورات في الوقت والتكلفة والجهد المبذول، فضلا عن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، غير أن تحقيق هذه الأهداف يستوجب أن تشمل التغييرات التي يتم إحداثها على مستوى نظم وإجراءات العمل العديد من الجوانب نوجزها في النقاط التالية¹:

1- تنفيذ العمليات حسب طبيعتها

يتم إخضاع ترتيب العمل لطبيعة العملية نفسها، والتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية، حيث يكون التدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز، القيام بالعديد من الخطوات في وقت واحد، تخفيض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخيرة نتيجة لتضييق الفارق الزمني بين تلك الخطوات.

¹ للإطلاع أكثر أنظر هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص.ص: 35-47

2- تعدد خصائص العمليات

عادة العمليات التقليدية تكون مصممة بطريقة واحدة لمعالجة العديد من الحالات لذلك تكون في غاية التعقيد، نظرا لاشتمالها على إجراءات واستثناءات لمعالجة نطاق واسع من الحالات، بينما العمليات ذات الخصائص المتعددة تكون على النقيض من ذلك في غاية البساطة لأنها صممت لمعالجة حالات محددة فقط، ولا تكون بحاجة إلى الإجراءات الاستثنائية الخاصة.

3- انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة

إنجاز العمل في مكانه يعني نقل العمل إلى الوحدات التنظيمية المناسبة حتى يتم إنجازه بكفاءة أكبر؛ حيث يتم نقله إلى الجهات الأكثر فاعلية لإنجازه كاملا وفي مكان واحد مما يجعل الحاجة إلى ضم أجزاء العمل المشتتة تختفي، مثلا شراء المستلزمات ليس بالضرورة أن تقوم به الجهة المختصة في أدائه وهي مصلحة الشراء، مما يساعد على تخفيض وقت العمل وتكلفة أدائه، ويقضي على الحواجز التنظيمية بين مختلف الإدارات، ويدعم روح التعاون بين الأفراد.

4- خفض مستويات الرقابة والمراجعة

تحاط العمليات التقليدية بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة، وهذه الأخيرة تتطلب الكثير من الوقت والجهد، وربما يكون أكثر من الوقت والجهد الذي تتطلبه العملية الأساسية، لذلك يجب إتباع أسلوبا رقابيا أكثر توازنا من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأسلوب الرقابة الكلية أو المؤجلة؛ حيث يتم التجاوز عن الأخطاء البسيطة والنظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية، ويجب أن تتم الرقابة من داخل الفريق المنفذ للعملية، خاصة إذا كانوا الأفراد يتمتعون بكفاءة عالية واستقلالية وقدرة على الإبداع، وبذلك يمكنهم تقرير كيفية إنجاز المهام دون انتظار قرارات الإدارة العليا، وهذا ينافي أشكال الرقابة التقليدية المعتمدة على تحديد قواعد العمل وإتباع الأفراد للتعليمات فقط.

5- تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة

إن التطور الوظيفي لا يعني صعود الهرم الوظيفي فقط، وإنما يشمل بعدا أوسع من ذلك، وهو توسيع المدارك المعرفية واكتساب المزيد من المهارات، فيتحول العمل من مجرد مهام بسيطة يقوم بها موظفون بسطاء إلى مهام مركبة يؤديها موظفون أكثر كفاءة؛ ذلك أن المهام البسيطة تؤدي إلى زيادة الروتين والبطء في العمل والازدواجية والتكرار، في حين أن التحول إلى الأعمال المركبة يؤدي إلى إلغاء تعدد الاختصاصات، ويقضي على عيوب تقسيم العمل، التخلص من الأخطاء، والاستثمار في الوقت وتخفيض التكاليف الإدارية غير المباشرة، كما يحسن في مستويات الرقابة والإشراف (الرقابة تكون على عدد قليل من الأفراد)، ويسهل توزيع المسؤوليات ويمنح حرية للإبداع¹.

¹ M. Hammer, J. Champy, Op.Cit, P.78.

6- الأخرجة (التعاقد الخارجي)

الأخرجة أو التعاقد بالباطن هو مصطلح جديد لفكرة قديمة تتطوي على إبرام اتفاق عمل مع أطراف خارجية متخصصة في ذلك العمل مثلا الصيانة، التركيب، النقل،... حيث أنه بإمكان الطرف الخارجي إنجاز العمل بفاعلية أكبر وبتكلفة أقل، ويجب أن تختار المؤسسة المتعاملين الأكثر ملائمة لها على أساس الكفاءة والتكلفة. وتعرف الأخرجة على أنها: "نقل تنفيذ المهام أو الأنشطة إلى خارج المنظمة"¹. ويعرفها (Afnor) على أنها: "خدمة تعرف كنتيجة لتكامل مجموعة من الخدمات الأولية، التي تكلف بها جهة متخصصة بكل أو جزء من وظيفة من وظائف المؤسسة، في إطار تعاقد لعدة سنوات تؤديها بتكلفة منخفضة، وبمستوى خدمة جيد وفي فترة محددة"². بمعنى أنه تلجأ المؤسسة إلى أخرجة بعض الأنشطة أو وظيفة من الوظائف إذا كانت قدرتها على الإنتاج غير كافية لسد الطلب، أو إذا كانت تكلفة الإنتاج مرتفعة لنفس النشاط، لذلك فإن الأخرجة تكون ملائمة لترشيد العملية الحالية وتخفيض التكاليف.

7- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات

تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات من خلال تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية، وهذا يقلل من فرص اختلاف المعلومات ويقلل الحاجة إلى مطابقتها.

8- الميل إلى اللامركزية

المركزية تعني بالدرجة الأولى حصر الوظيفة الإدارية للمؤسسة في يد جهة واحدة تتمثل عادة في رئيس المؤسسة أو مديرها وقلة من المديرين المساعدين، وبهذا تجمع مكان السلطة بيد الإدارة العليا. أما اللامركزية فهي الوجه الآخر المميز لأسلوب التنظيم الإداري، تقوم على أساس توزيع السلطة على مختلف الوحدات الإدارية، ومنحها حرية اتخاذ القرارات وتنفيذها دون العودة إلى القيادة العليا، وهذا يعني تفويض السلطة³. يمكن القول أن إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل هي ابتداء كاملة لكيفية أداء العمل، من خلال إحداث تغييرات جذرية على مستوى نظم العمل والعمليات تشمل العديد من الجوانب منها التحول إلى تنفيذ العمليات حسب طبيعتها، إنجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة، خفض مستويات الرقابة والمراجعة، تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، التعاقد الخارجي... هذه التغييرات تساعد في تحقيق وفرة في الوقت والتكلفة والجهد المبذول، فضلا عن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية.

المطلب الرابع: البعد البشري (إعادة هيكلة الموارد البشرية)

كما أشرنا سابقا أن أبعاد إعادة هندسة العمليات تتكامل فيما بينها وترتبط ببعضها البعض على اعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تتفاعل مع بعض من أجل تحقيق هدف واحد،

¹ عامر، إسماعيل عبد الله حديد، تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعاقد (دراسة حالة في شركة أسياسيل للاتصالات الخلوية). ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص: 9.

² Olivier, Meier et al., *Gestion du changement*. Dunod, Paris, 2007, P : 64.

³ بلوط، حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص: 292.

فلا يمكن إحداث تغيير في البناء التنظيمي وتغيير طرق أداء العمل والنظم والمهام دون أن يرافقه تغيير في التركيبة البشرية، من أجل إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية والإجرائية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة والخصائص الواجب توافرها في العنصر البشري الذي ستعتمد عليه في تنفيذ هذه التغييرات وذلك في إطار "إعادة هيكلة المورد البشري" التي يتم بمقتضاها إعادة تصميم هيكل العاملين، إعادة النظر في الممارسات والأنظمة الخاصة بهم من تصميم الوظائف، تخطيط القوى العاملة، التدريب، الرواتب والأجور، نظام الحوافز، المسار الوظيفي، تقييم أداء العاملين،... وإحداث هذه التغييرات ضروري حتى تتناسب مع العمليات الجديدة¹. تتطوي إعادة هيكلة المورد البشري على مجموعة من الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها إدارة المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، على اعتبار أن تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة هو أحد مداخل تحقيق هذه الأهداف²، وفي هذا السياق يعرفها ماهر على أنها: "خفض حجم العمالة الزائدة في المؤسسة وذلك بالتخلص من العمال غير الفعالين بهدف تقوية فعالية المؤسسة وزيادة ميزاتها التنافسية"³.

ينتج عن إعادة هيكلة المورد البشري تخفيض عدد الأفراد لتشغيل العمليات في كل إدارة من إدارات المؤسسة، بالإضافة إلى تغيير القدرات والمعارف والمواقف والاتجاهات المطلوبة لتنفيذ العمل في جميع المواقع التي يتم إنشاؤها في المؤسسة، وتغيير الموصفات الواجب توافرها في الأفراد الذين يتم توظيفهم، وبذلك فإن التغيير على مستوى المورد البشري يمس جانبين هما⁴:

أولاً: التغيير المادي

يترتب عن التغيير المادي تخفيض عدد العاملين بالمؤسسة أو حتى ضمن الوظيفة الواحدة أو الوحدة التنظيمية، حيث يتم الاستغناء عن خدمات البعض منهم وإعادة توزيع اختصاصاتهم على الأفراد الآخرين، غير أن هذا يتطلب إيجاد طريقة لخلق وحدة دائمة تقوم بإعادة توزيع الأفراد بهدف التكيف مع المتطلبات الجديدة، ويبدأ نظام إعادة التوزيع من العاملين الموجودين في المؤسسة، وعلى أساس رؤية الأهداف يتم التخطيط لتبديل مواقعهم طبقاً للمجالات التي يمكن الاستفادة فيها من إمكانياتهم الفنية إلى أقصى حد ممكن⁵. ويمكن أن يتم تخفيض عدد العاملين في إطار ما يطلق عليه التحجيم أو تصغير حجم المؤسسة، الذي يعتبر حسب (Cameron) إستراتيجية إيجابية ونشاط تنظيمي هادفة لتحسين الكفاءة التنظيمية والإنتاجية والتنافسية للمؤسسة، ويعرفه ماهر على أنها: "الاستغناء عن موظفي بعض وحدات المنظمة بالكامل أو جزء منهم"⁶.

¹ ماهر، أحمد، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. مرجع سابق، ص: 562

² دبون، عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة. مجلة الباحث، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008، ص: 170.

³ نفس المرجع، ص: 169.

⁴ الحاج، نعا، خديجة، معمر قوادي، فضيلة، مرجع سابق، ص: 6.

⁵ ماريو ما نيبوز، إعادة هندسة المؤسسة وإعادة هندسة الموارد البشرية. تقرير لخبير إدارة الموارد البشرية الإقليمي للإتحاد الدولي للاتصالات وأمريكا اللاتينية. (على الشبكة): تم تصفحه بتاريخ: 2016/01/29 على الموقع: www.itu.org.eg/Doc12/unit2010.doc

⁶ ماهر، أحمد، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. مرجع سابق، ص: 443.

بمعنى تقليص عدد العاملين، نتيجة التخلص من بعض المناصب أو دمجها لتؤدي من طرف عدد أقل، وقد يتم التحجيم لكل الموارد البشرية بالمؤسسة أو جزء منها.

هناك العديد من الظروف والأسباب التي تدفع المؤسسات نحو إتباع إستراتيجية التحجيم، حيث أن إعادة الهيكلة وتغيير إجراءات العمل والتغييرات التكنولوجية ورغبة المؤسسة في التخلص من العمالة الزائدة والعمالة المتدنية الأداء، يدفعها كلها أو بعضها إلى تبني هذه الإستراتيجية، إلى جانب أسباب أخرى نذكر منها ما يلي:¹

1. الاستحواذات والاندماجات: تلجأ المؤسسة بعد عمليات الامتلاك والاندماج إلى إتباع إستراتيجية التحجيم، وذلك بإلغاء ودمج بعض الأنشطة والوظائف والعمليات والمستويات الإدارية، من أجل تحقيق التناغم بين أجزاء هيكل المؤسسة وجعلها تعمل بكفاءة أكبر لتحقيق الأهداف.

2. تجنب الإفلاس: عندما تواجه المؤسسة خطر الإفلاس تلجأ إلى إستراتيجية التحجيم كملاذ لإنقاذها، ويكون هدف هذه المؤسسة هو ضبط تكاليف التشغيل.

3. التحضير للتخاصية: تلجأ المؤسسة في مرحلة التهيئة للتخاصية إلى إستراتيجية التحجيم لتحقيق الكفاءة والفعالية في سعيها للحصول على فرص بيع وعروض أفضل.

4. تخفيض التكاليف للمحافظة على التنافسية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية وذلك بتخفيض التكاليف من خلال تقليص عدد العاملين، وإلغاء بعض الأنشطة ودمج أخرى وإتباع سياسات التحسين والتطوير المستمر لتكون أقدر على المنافسة.

ثانيا: التغيير النوعي

ينطوي التغيير النوعي على إحداث تغيير على مستوى تركيبة الأفراد العاملين والتركيز على جانب المهارات والقدرات أو تعديل أنماط السلوك، الاتجاهات... وبذلك يمس التغيير النوعي جانبين هما:

1. المهارات والأداء: يتم تغيير معارف الأفراد من حيث المعلومات والمبادئ والمفاهيم والنظريات والأسس العلمية المرتبطة بأدائهم، بالإضافة إلى تغيير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم على استخدام المعارف بشكل علمي، وقدرتهم على تطبيق المبادئ والمفاهيم²، ويعتمد في ذلك على ثلاثة مداخل:³

(1) الإحلال: أي الاستغناء عن بعض العاملين واستبدالهم بآخرين أكثر كفاءة وإنتاجية؛

(2) التدريب: تدريب العاملين الموجودين في العمل بهدف تحسين أدائهم وإكسابهم مهارات جديدة؛

(3) التحديث التدريجي: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

2. الاتجاهات، السلوكيات والتوقعات: يتم تغيير اتجاهات ومدرجات وسلوكيات وتوقعات العاملين، وهذه العملية هي من العمليات الحساسة والمعقدة لأنها مرتبطة بشكل كبير بنفسية الفرد، ومن المعروف أن الأفراد لديهم

¹ الرفوع، أحمد نهار مفلح، تقييم أثر تطبيق إستراتيجية التحجيم على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية الأردنية. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2004، ص: 187

² ماهر، أحمد، تطوير المنظمات اللبيل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. مرجع سابق، ص: 278

³ الحاج، ناعس خديجة، معمر قوادي، فضيلة، مرجع سابق، ص: 7.

أنماط سلوكية وتصرفات متعددة ومختلفة، لذلك يجب التعرف على طبيعة اتجاهاتهم والأنماط السلوكية لديهم والعمل على تعديلها أو تغييرها بما يتوافق مع ثقافة المؤسسة وأهدافها¹.

ويطلب إحداث تغييرات على مستوى المورد البشري توضيح بعض القضايا التي تساهم في تعزيز دوره في إنجاز عملية التغيير يمكن إيجازها في النقاط التالية²:

1. تحديد الرؤية والقيم والعوامل الأساسية للنجاح: تحديد الرؤية الواضحة للجميع، وتوضيح الهدف النهائي الذي تريد المؤسسة الوصول إليه، وتكون هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق الأهداف؛
2. الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي: لابد من وجود جهة مسئولة عن تحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة لعمليات إعادة الهندسة، تهتم بعملية الاختيار والتعيين وتركز على المهارات والكفاءات الجديدة، ولابد من إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم معياراً للاختيار؛

3. إيجاد وعي بضرورة التغيير والافتتاح به: من الضروري إيجاد الوعي بأهمية التغيير والافتتاح به وتجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية، وإحاطة العاملين علماً مسبقاً بما يراد عمله وأهدافه ودواعيه، وجعل الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في إنجاحه، حتى يستعدوا للمرحلة الجديدة ويتقبلونها، بل والدفاع عنها والحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة³.

تهدف إعادة هيكلة المورد البشري إلى إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية والإجرائية والخصائص الواجب توافرها في المورد البشري الذي ستعتمد عليه في تنفيذ هذه التغييرات، ويترتب عنها حسب الطرح الذي قدمه (Hammer et Champy) التغييرات التالية⁴:

1- الموظفون يتخذون القرار

في ظل مدخل إعادة الهندسة لا تدمج العمليات أفقياً فقط بإسناد المهام المتعددة والمتتالية إلى مسؤولي الخدمة، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً، وبدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل عمله إلى رئيسه لاتخاذ قرار معين بشأن العمل الذي يقوم به، يصبح الأمر بيده لاتخاذ القرار المناسب بنفسه، حيث تمنح له صلاحيات واسعة ويتحمل المسؤولية الكاملة، كون عملية اتخاذ القرار أصبحت جزءاً من عمله، مما يؤدي إلى سرعة أداء العمل وتخفيض التكاليف غير المباشرة، فضلاً عن تحسين مستويات الخدمات والمنتجات المقدمة إلى العملاء.

2- تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت على النتائج

يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت على النتائج، حيث يتم قياس أداء الأفراد على أساس القيمة التي يقدمونها، وتكون الرواتب ثابتة نسبياً، وتتم مكافأة الأداء العالي بالعلوات والمكافآت التقديرية وليس بزيادة

¹ العميان، محمود سلمان، مرجع سابق، ص: 97

² سويس، عز الدين علي، الخفاجي، نعمه عباس، مرجع سابق، ص: 33

³ النتنشه، حازم عبد العزيز داود، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندسة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص: 22-23

⁴ للإطلاع أكثر أنظر مايكل هامر، جيمس شامبي، مرجع سابق، ص: 34-51

الراتب، كما يتم الاستغناء عن بعض التعويضات كالتعويض على أساس المرتبة الوظيفية أو الأقدمية، والتعويض على أساس التدرج الوظيفي، وتصبح معايير المساهمة والأداء هي القواعد الأساسية للتعويض.

3- تحول معايير الترقية من الأداء إلى قدرات الأفراد

تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، حيث تعتمد سياسة الترقية على قدرات الأفراد لا على أدائهم، وفي هذه الحالة تصبح الترقيات تغييراً في المسار الوظيفي وليس مجرد مكافأة، وهنا يجب الفصل بين مكافأة الأفراد وبين ترقية؛ فالمكافأة تكون مقابل الأداء العالي والترقية مقابل القدرات.

4- تحول دور المديرين من مشرفين إلى موجهين

فرق العمل لا تحتاج إلى رؤساء وإنما إلى منسقين يساعدونها في معالجة المشكلات التي تواجههم، ويكونوا قريبين بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة لإنجاز المهام، وعليه يتحول دور الرؤساء من العمل كمديرين إلى العمل كمنسقين وموجهين يعملون على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم لتمكينهم من تنفيذ العمليات المبتكرة.

5- تحول المرؤوسين من العمل المراقب إلى العمل المستقل

المؤسسات التي طبقت مدخل إعادة الهندسة لا تحتاج إلى مرؤوسين يتلقون التعليمات، وإنما مرؤوسين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، والابتعاد عن الدور التقليدي المعتمد على تتبع التعليمات آلياً، لذلك تكلف فريق العمل بمسؤولية تنفيذ العمليات الكاملة وتفويضه السلطة ومنحه الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات أثناء أداء مهامه، ولم يعد هناك حاجة لوجود المشرفين والمراقبين لأن أي تدخلات إشرافية لتوجيه الفريق سوف ينفي عنه صفة فريق العمليات.

6- يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم

الأفراد ليسوا مطالبين بالالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما الاعتماد على تقديرهم الشخصي لتحديد الأسلوب المناسب لأداء مهامهم، وقدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتغييرها وفقاً للتغير في متطلبات العمل، وفي هذه الحالة يحتاجون إلى قدر كاف من التعليم للتمكن من تمييز الأسلوب الصحيح لإنجاز العمل على الوجه المطلوب، لذلك يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم (Learning)؛ يساعد التدريب على زيادة المهارات والقدرات وإطلاع العاملين على كيفية أداء الوظائف، أما التعلم فيؤدي إلى زيادة مدارك الأفراد وإلمامهم بمحيط العمل، ويعلمهم لماذا يتم أداء العمل بهذه الطريقة. يتأثر الفرد سلوكياً من خلال المتغيرات الداخلية (الإدراك والدوافع) ويتعلم من خلال الممارسات السائدة في وسط العمل ويوجه سلوكه بموجبها، وبذلك يمثل التعلم ذلك التغيير الذي يتصف بالدوام النسبي في السلوك الفردي المخزون في ذاكرته ينتج عن الخبرات أو الممارسات المباشرة¹.

7- تحول المسؤولين من مراقبين إلى قادة تحويليين

تستهدف إعادة الهندسة إعادة بناء المديرين وذلك بتطوير وإثراء دورهم ليتحولوا من مجرد مسجلين للأداء ومراقبين وملقن للأوامر إلى قادة تحويليين مؤثرين ومحفيزين لمرؤوسيهم على الابتكار، ومشاركين إياهم في

¹ أخضر، كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 208.

المعلومات والقرارات¹. وفي هذا السياق تعرف القيادة التحويلية على أنها: "منظور قيادي يوضح كيف يغير القادة منظماتهم من خلال خلق رؤى منمنجة تلهم الأتباع للكفاح من أجل تحويلها إلى حقيقة"². يقوم القائد التحويلي بتحفيز المرؤوسين وإثارة اهتمامهم ورفع مستوى وعيهم بأهمية رسالة المؤسسة وأهدافها، الأمر الذي يجعلهم يتجاوزون مصالحهم الشخصية، كما يحفزهم على تطوير الذات الإيجابي لديهم، ويساعدهم على إشباع الحاجة إلى الإنجاز، ويزودهم بالطاقة التي ترفع من مستواهم إلى قيم جديدة مشتركة³، ولتحقيق ذلك يجب أن يتميز القائد التحويلي ببعض المميزات الخاصة أوجزها (Kouzes et Posner) في النقاط التالية⁴:

1. الرؤية: أي وجود أفكار لدى القائد وتحديد مسار واضح ومنطقي للأفراد العاملين معه؛
2. الكارازما: أي خلق القائد الحماس والصدق والإخلاص والفخر في نفوس مرؤوسيه؛
3. الرمزية: أي تشديد القائد على بطولة الأفراد وتقديم المكافآت التي تليق بالإنجازات الرائعة التي يحققونها؛
4. التمكين: أي تطوير القائد لقدرات الآخرين وتفويضهم بالأعمال الصعبة والتشارك معهم المسؤولية؛
5. إثارة الوعي: أي تركيز القائد على مساهمات الآخرين من خلال خلق وعي لديهم بمشكلات العمل وبالحلول الممكنة والمتاحة أمامهم؛
6. الاستقامة: أي تمتع القائد بالنبل والصدق وتصرفه بعيدا عن الأهواء والخيال، وتركيزه على عمل المجموعة والالتزام به ومتابعة مراحل إنجازها.

8- تمكين العاملين (Empowerment)

يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة فيجعلها غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف، وقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني لمصطلح (Kaizen) الذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف مجالات العملية الإنتاجية والخدمية على حد سواء، وحسب كاظم خضير فإن التمكين يعني: "البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة"⁵. يعني رفع قدرة العاملين على أداء العمل بإمكانيات ومهارات متنوعة ومتميزة، ومنحهم صلاحيات تخول لهم أداء الأعمال بكفاءة عالية. وحسب (Hellriegel and Slocum) فإن التمكين يعني: "خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية، حيث يحدث التمكين عندما يتشارك القائد مع أعضاء الفريق

¹ مصطفى، أحمد سيد، التنافسية في قرن الحادي والعشرين (مدخل الإنتاجي). مرجع سابق، ص: 161.

² دواني، كمال سليم، القيادة الترويجية. دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص: 118

³ نفس المرجع، ص: 118

⁴ بلوط، حسن إبراهيم، نفس المرجع، ص: 445.

⁵ خضير، كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 178

في تحديد الكيفية التي تتجز بها الأهداف، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية¹. وهذا يعني أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه إلى القيادة التي تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين؛ بالنسبة لدور الرئيس فيتحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات². وفي نفس السياق يعرفه (Invancevich et al.) على أنه: "العملية التي يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل"³. بمعنى أن التمكين يجعل تنظيم العمل بعيدا عن النظام البيروقراطي المبني على كثرة الإجراءات والقواعد، لذلك ينظر له على أنه منح القوة (عن طريق الاستقلالية) لفريق العمل لتشجيع الإبداع وتحقيق الجودة.

يساعد التمكين على تهيئة بيئة عمل محفزة داخليا وتقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة، وفي هذا الإطار أشارت الدراسات حول هذا الموضوع إلى مجموعة من الفوائد والمزايا التي يحققها التمكين نذكر منها ما يلي⁴:

1. تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وتصميم المنتجات وفق متطلباتهم وحاجاتهم الحالية أو المرتقبة؛
 2. فاعلية الأداء المنجز وكفاءته في المساهمة في تحقيق الأهداف؛
 3. العاملون ينجزون أعمالهم وفق رؤية العملاء وليس من خلال الإدارة؛
 4. يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيرا على العملاء نظرا لقربهم منهم ومعرفتهم لحاجاتهم المتنامية؛
 5. إزالة القيود البيروقراطية وهذا من شأنه أن يساهم في تحقيق الإنجاز الكفاء والفعال؛
 6. التزام العاملين ودافعيتهم للإنجاز تعطي للعمليات المنجزة بعدا أشمل في مجال التطوير والتحسين.
- بالإضافة إلى ما سبق فالتمكين يحقق أيضا الفوائد التالية⁵:

1. المساهمة في الاستجابة لمطالب العملاء مباشرة والإبداع بطرق تقديمها؛
2. منح حرية التصرف للعاملين والاستقلالية في العمل، وهذا يحفزهم على بذل جهود مضاعفة والعمل بكفاءة وتقديم أداء أفضل؛
3. تعزيز الفاعلية المؤسسية؛
4. تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للعاملين؛

¹ الطائي، رعد عبد الله، قدامة، عيسى، مرجع سابق، ص: 240.

² رضوان، مسعد، مرجع سابق، ص: 202.

³ الدوري، زكريا مطلق، صالح، أحمد على، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص: 27.

⁴ خضير، كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 181.

⁵ برني، لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص: 27

5. تعزيز المواقف السلوكية الايجابية اتجاه العاملين كالرضا والولاء والالتزام والدافعية للإنجاز؛
6. تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة.
7. تعزيز الشعور الايجابي لدى العاملين وتزويدهم بإحساس التوازن الشخصي والمهني، ومنحهم الفرصة لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم.

أصبح التمكين في مقدمة متطلبات التفوق والتميز، غير أنه إذا قررت المؤسسة الاتجاه نحو التمكين يجب أن تلزم نفسها بإعادة النظر في تصميم المهام والأدوار والمسؤوليات، وإحداث تغييرات تنظيمية جذرية من شأنها ترسيخ إستراتيجية التمكين المعتمدة، ومنح الأفراد سلطة صنع القرارات، وتحملهم مسئولون النتائج التي يحققونها¹.

بناء على ما سبق ينتج عن إعادة هندسة العمليات تغييرات جذرية على مستوى التركيبة البشرية من حيث الكم والنوع، حيث يتم تغيير الأفراد القائمين على العمل، وذلك إما بالاستغناء عن بعضهم وإحلال آخرين في محلهم، أو برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، ويعتبر الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعرفة متجددة أكثر مرونة واستعداد لتجسيد مشاريع التغيير والعمل على حل المشكلات وتولي المسؤولية، وهو الأمر الذي يمكن أن يتحقق من خلال برامج تكوين فعالة تكفل تطوير مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم وتزرع فيهم ثقافة التغيير. يهدف التغيير على مستوى التركيبة البشرية إلى تغيير الأدوار، حيث يتحول الإشراف التقليدي المغلق إلى الرقابة الذاتية، ويتحول دور الرؤساء من العمل كمديرين إلى العمل كمنسقين وموجهين يعملون على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم، وإعادة بناء المديرين وذلك بتطوير وإثراء دورهم فيتحولون من مجرد مسجلين للأداء ومراقبين وملقنين للأوامر إلى قادة تحويليين مؤثرين ومحفرين لمرؤوسيههم، كما يتحول المرؤوسين من العمل المراقب إلى العمل المستقل ليكونون قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، والابتعاد عن الدور التقليدي المعتمد على تتبع التعليمات، وتشجع هذه التغييرات مشاركة العاملين وترسخ مفهوم التمكين من خلال منح الأفراد سلطة صنع القرارات، وجعلهم مسئولون عن النتائج التي يحققونها، مما يزيد من قدرتهم على الاستجابة السريعة للمشكلات التشغيلية ومختلف التغييرات.

المطلب الخامس: البعد التكنولوجي (التغيير التكنولوجي)

ترتبط تكنولوجيا المعلومات بإعادة هندسة العمليات وتلعب دور فعال في إنجاحها، هي ليست تحولا لأتمتة الأعمال كما فسرها البعض بقدر ما هي إعادة تصور لكيفية إنجاز الأعمال، وفي هذا السياق أكد (Narayanan) على أن إعادة الهندسة تحتاج لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لبناء طرق جديدة للأعمال. تأثر تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة وتتأثر بها أيضاً، فإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، تغيير إجراءات العمل وإعادة تصميم العمليات وتغيير هيكل الموارد البشرية تستوجب بالضرورة تغيير تكنولوجيا المعلومات، وهذه

¹ المبيضين، محمد زيب، الطراونة، محمد أحمد، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2011، ص: 490.

المجالات الأربعة كما أشرنا إليه سابقا مترابطة ببعضها البعض وبينها تأثير متبادل فلا يمكن إحداث تغيير في مجال دون أن تتأثر المجالات الأخرى.

يرى عبد الحميد المغربي أن تكنولوجيا المعلومات هي: "تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات، بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية وفي شتى مجالات نشاطها".¹ وينظر إليها زاهر عاطف على أنها: "البرمجيات والأجهزة والاتصالات اللاسلكية وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات الأخرى المستعملة في نظم المعلومات المحددة بالحواسيب"². من خلال التعريفين السابقين يمكن الوقوف على النقاط التالية:

1. تستخدم تكنولوجيا المعلومات أدوات ووسائل لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها أو توزيعها؛
 2. البيانات والمعلومات هي المادة الخام التي تحللها، تفسرها وتعالجها، وتتمثل مخرجاتها في المعلومات والمعرفة؛
 3. تتطوي على مجموعة من التقنيات التي تسمح بإدخال، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات؛
 4. تكنولوجيا المعلومات ليست غاية إنما هي وسيلة تعتمد المؤسسات لاتخاذ القرارات؛
 5. تستخدم البرمجيات والأجهزة والاتصالات اللاسلكية؛
 6. تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل بالمؤسسة.
- تتمثل أدوات تكنولوجيا المعلومات في قواعد البيانات المشتركة، نظم الاتصالات الحديثة، النظم الخبيرة في اتخاذ القرارات وشبكة الحواسيب.

أولاً: قواعد البيانات المشتركة (Shared data bases)

تساعد قواعد البيانات المشتركة على جعل عملية إعداد وتحليل البيانات والحصول على المعلومات الضرورية يتم في أقل وقت وبأقل جهد، حيث تتميز بقدرتها على تخزين ونقل كم كبير من المعلومات والمعارف، مما يساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب واختصار زمن إنجاز الأعمال وخفض الوقت اللازم للحصول على المعلومات ومعالجتها وخفض الآجال، كما تساهم في إدارة المشاريع من حيث تقدير وتقييم التكاليف وتحليل المخاطر³. وتسمح قواعد البيانات المشتركة للمشاركين في عملية التصميم بالوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها بخصوص خطوات وإجراءات وطرق العمل وتعليمات التشغيل، كما تؤدي إلى زيادة كفاءة عملية جمع قياسات الأداء الفعلي من خلال وضعها في جداول ورسومات، حتى يستطيع العاملين

¹ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص: 233.

² عاطف، زاهر عبد الرحيم، مرجع سابق، ص: 196.

³ بوصوردي، صليحة، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال). أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015/2014، ص: 263.

تصفحها للقيام بالتعديلات اللازمة ومراقبة نتائج أعمالهم، واكتشاف وجود أي خلل أو انحراف في الأداء، كما تساعد على بناء أنظمة رقابية معتمدة على الحاسب الآلي¹.

ثانياً: نظم الاتصالات الحديثة

يلعب تطور تكنولوجيا الاتصال دور كبير في توفير العديد من الأدوات التي تدعم وتطور عملية الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، حيث قللت بعض نظم الاتصال الإلكترونية كالبريد الإلكتروني، الفاكس، شبكات العمل الصغيرة والاتصال عن بعد... الحاجة إلى اللقاءات والاتصالات وجها لوجه، وإذا كان المديرين ينفقون أكثر من (70%) من وقتهم في الاجتماعات فإن بعض النظم التي تستخدم مثلاً البث التلفزيوني عن بعد قدمت وسيلة مفيدة للاجتماعات، كما أنها استخدمت لربط معامل البحث والتطوير، وربط الفروع المختلفة للمؤسسة، وربط المديرين ببعضهم ببعض من جهة وربطهم بالمركز الرئيسي من جهة أخرى، مما يسهل عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة². وقد تجسدت تطور تكنولوجيا الاتصال الحديثة بدءاً بالاتصالات السلكية مروراً بالتلفون، الأقمار الصناعية والألياف الضوئية، حيث امتدت ثورة الحاسبات الإلكترونية إلى كافة جوانب الحياة وامتزجت بكافة وسائل الاتصال، وقد أطلق على هذه المرحلة عدة تسميات أبرزها مرحلة الاتصال المتعدد الوسائط (Multimedia) ومرحلة التكنولوجيا الاتصالية التفاعلية (Interactive) ومرحلة الوسائط المهيجنة (Hypermedia)، وتتمثل المراكز الأساسية لهذه الوسائط في الحاسبات الإلكترونية في جيلها الخامس الذي يتضمن أنظمة الذكاء الاصطناعي* والألياف الضوئية وأشعة الليزر والأقمار الصناعية³.

ثالثاً: النظم الخبيرة في اتخاذ القرارات

النظم الخبيرة (Expert Systems) هي برامج للذكاء الاصطناعي تعمل على تخزين المعلومات والمعرفة في حقول معينة، وتمكن هذه البرامج من حل المشكلات عوضاً عن الخبرات البشرية التي قد لا تكون متوافرة في زمان ومكان الحاجة إليها⁴، كما يمكن الاستفادة من النظم الخبيرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث تتكامل مع نظم دعم القرارات ونظم المعلومات التنفيذية ونظم دعم القرارات الجماعية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتعتمد في ذلك على الذكاء الاصطناعي الذي يساعدها على تشكيل قاعدة معرفية وتحديد المشكلات. وتتميز النظم الخبيرة بالمرونة في تقديم الحلول، وبناء على نوع المدخلات تحدد القواعد المستخدمة في حل المشكلات، وتساعد على الحصول على المعرفة النادرة والخبرات المميزة في مجال معين وتسمح

¹ بلقيوم، صباح، مرجع سابق، ص: 212

² اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ 2016/01/28 على الموقع: <http://www.pdfactory.com>

* الذكاء الاصطناعي هو تكنولوجيا العصر، نشأ وتطور بسرعة فائقة تزامناً مع التطور الهائل في تكنولوجيا البرمجيات والحواسيب، والجذور الأولى للذكاء الاصطناعي ترجع إلى سنة 1956 بعد تصميم أول حاسوب لاستخدامه في مجال الأعمال.

³ حمدي، محمد الفاتح، بوسعيدة، مسعود، قرناني، ياسين، تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة الاستخدام والتأثير. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأبيار، الجزائر، 2011، ص: 6.

⁴ اللامي، غسان قاسم، البياتي، أميرة شكرولي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص: 27

للآخرين باستخدامها بسهولة، كما تساهم في تقليص وقت الانجاز لما توفره من معلومات لازمة للمديرين في الأوقات المناسبة مما يسرع عملية اتخاذ القرار¹.

رابعاً: شبكة الحواسيب

تعمل شبكة الحاسبات المرتبطة ببعضها والحاسب الرئيسي على تسريع تدفق المعلومات وتقلص الحاجة لالتقاء الموظفين وجها لوجه، كما تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة للأفراد والمجموعات والإدارات والمديرين وكافة الأطراف المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتوجيه المعلومات إلى حيث تظهر الحاجة إليها، مما يسمح للعاملين باستخدامها وفقاً لاحتياجاتهم ويزيد من فاعلية عملة اتخاذ القرار².

يعد تغيير تكنولوجيا المعلومات من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسة التي تبنت منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأحد أبرز القرارات التي عليها اتخاذها، كون تأثير تكنولوجيا المعلومات قوي على بقاء المؤسسة ونجاحها في ظل تواجدها في محيط سريع التغيير، نظراً للدور المزدوج الذي تلعبه في نجاح عمليات إعادة الهندسة، والمتمثل في³:

1. دور الممكن (Enabler): تلعب تكنولوجيا المعلومات دور الممكن الذي يزود المؤسسة بالبنية التحتية الأساسية التي تربط أجزاءها ببعضها البعض، وتدعم التكامل التنظيمي والوظائف المتقاطعة، غير أنها ليست الممكن الوحيد لإنجاح عمليات إعادة الهندسة، لذلك ينبغي أن ينظر إليها مع الممكنات الأخرى كالموارد البشرية والتغيير التنظيمي، واعتبارها الوسيلة التي تجلب التغيير للعمليات.
2. دور المنفذ (Implémenter): تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز العمليات بطريقة أسهل من خلال نمذجتها، فتحديد العمليات التي سيتم إعادة تصميمها يتطلب تحليل المعلومات حول الأداء، وهيكل العمليات، والتقييم... ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات.

وبذلك تعتبر تكنولوجيا المعلومات جزءاً لا يتجزأ من أي جهود لإعادة الهندسة، غير أن هذا لا يعني أن استخدام الحاسبات الآلية في معالجة مشكلة ما سيؤدي إلى إعادة هندسة أساليب معالجتها، ويرى (Hammer et Champy) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات بشكل فعال يستدعي تبني التفكير الاستقرائي أي استقراء وتصور الحلول الإيجابية، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول، والخطأ الذي ترتبه معظم المؤسسات هو النظر إلى التكنولوجيا من منظور العمليات القائمة، ثم محاولة الإجابة عن السؤال: كيف يمكن استخدام هذه التقنية في تطوير وتحسين العمليات الحالية؟ بينما

¹ خيابة، عبد الله، جباري، عبد الوهاب، النظم الخبيرة ونظم دعم القرار كمدخل لاتخاذ القرار في المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص.ص: 7-8. (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ 2016/01/30 على الموقع: <http://www.iefpedia.com>

² اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ 2016/01/28 على الموقع: <http://www.pdfactory.com>

³ الكساسبة، محمد مفضي عثمان، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. مرجع سابق، ص: 67

الصحيح هو التفكير في كيفية الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات في أداء ما لم نفكر أنه يمكننا القيام به من قبل¹، وتتمثل هذه الاستخدامات فيما يلي²:

1- التبادل الإلكتروني للبيانات (Electronic Data Interchange): التبادل الإلكتروني للبيانات هو عملية نقل البيانات والمعلومات عبر شبكات الحواسيب بين المؤسسة وعملائها ومورديها، حيث تساعد هذه التكنولوجيا على ربط المؤسسة بمختلف الأطراف الداخلية والخارجية، وتمكنها من تبادل الوثائق إلكترونياً، وتساهم في زيادة سرعة تدفق المعلومات داخل وخارج المؤسسة.

2- برمجيات العمل الجماعي (GroupWare): تتيح هذه البرمجيات لفرق العمل إمكانية القيام بالأعمال بفاعلية أكثر، ودعم التحول من الشكل التنظيمي الهرمي إلى الشكل التنظيمي الأفقي المبني على فرق العمل.

3- تقنيات الاتصال المبنية على الحاسوب (Computer-Based Communication Technologies): تمكن تقنيات الاتصال المبنية على الحاسوب كالبريد الإلكتروني وما شابهه فرق العمل المتباعدة جغرافياً من العمل بفاعلية، فبعض الشركات طورت منتجات جديدة باستخدام فرق التطوير المنتشرة حول العالم، حيث يعمل أعضاؤها معاً رغم أنهم لا يلتقون وجهاً لوجه. وتستخدم هذه التقنيات شبكة الإنترنت (Intranet) في اتصالاتها الداخلية بين العاملين، وشبكة الأكسترنات (Extranet) في اتصالاتها مع زبائنهم ومورديها، وتستخدم تطبيقات التجارة الإلكترونية في البيع والشراء من خلال شبكة الإنترنت (Internet).

4- الشبكات ذات الموجة العالية (High Bandwidth Networks): تمكن تقنيات الشبكات ذات الموجة العالية من نقل أحجام كبيرة من البيانات وتوفير إمكانية المشاركة في المعلومات.

5- نظم إدارة قواعد البيانات (Data base Management Systems): تسمح قواعد البيانات المتكاملة والبرمجيات وإدارة قواعد البيانات من المشاركة السهلة في البيانات من طرف العمليات المختلفة.

6- هندسة البرمجيات بمساعدة الحاسوب (CASE)*: بعض أدوات هندسة البرمجيات يتم تحويلها إلى أدوات هندسة النظم بمساعدة الحاسوب عن طريق إضافة خصائص موجهة نحو دعم إعادة تصميم العمليات.

7- تخطيط موارد المؤسسة (ERP)*: يعتبر نظام تخطيط الموارد أوسع نظام متكامل للمعلومات، يقوم بتدعيم العديد من العمليات ويزودها باحتياجاتها من البيانات، هذا النظام هو عبارة عن مجموعة من النماذج المستخدمة للبرمجيات التي تتسجم مع نظم المعلومات القائمة في المؤسسة فتحقق نظام متكامل وشامل للمعلومات، وتعمل على تحقيق التكامل للمجالات الوظيفية في المؤسسة، وتساهم في تعميم وتطبيق نظام الاتصالات عن بعد، كما تعد بديلاً لنظم المعلومات المتداولة القديمة.

بناءً على ما سبق توفر تكنولوجيا المعلومات استخدامات تجعل أداء العمل أفضل، وتساهم في تطوير أساليب أداء المورد البشري لأعماله باستخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبتكرة، وتنمية وتنشيط ذاكرة

¹ M. Hammer, J. Champy, Op. Cit, P: 96.

² خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 65-66.

* CASE: Computer-Aided Software Engineering

* ERP: Enterprise Resource Planning.

المؤسسة وقدراتها المعرفية، كما تعمل على تطوير أنماط جديدة للهيكل التنظيمية تتسم بالحركية والانفتاح، وتساعد على التخلص من قيود الزمان والمكان¹، وبذلك تلعب دور كبير في إنجاز عمليات إعادة الهندسة من خلال ما تحقّقه من مزايا نذكر منها ما يلي²:

1. التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات مما يساعد على أداء العمل بكفاءة أكبر؛
 2. التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسئولا عن اتخاذ القرار في عمله؛
 3. إرسال التقارير الفورية (Online) دون الحاجة إلى التواجد في المكاتب من خلال الحواسيب المحمولة؛
 4. التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى اتصالات موضوعية فعالة؛
 5. التحول من مراجعة الخطط دوريا إلى مراجعة الخطط تلقائيا؛
 6. تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها؛
 7. نظم الاتصال اللاسلكي والحاسبات المتنقلة تجعل العاملين على اتصال دائم بالإدارة دون الحاجة إلى وجود مقر ثابت لهم؛
- بالإضافة إلى أنها تحقق المزايا التالية³:
1. تساعد على تخفيض التكاليف نتيجة تقليل الأخطاء وتقليص وقت إنجاز المهام، والتخلص من السجلات الورقية؛
 2. تحديد محاور أفضل للعمليات من خلال تغذية الحاسوب بالمكونات الأساسية، والذي بدوره يقوم بتصميم سريع للنماذج المختلفة للعمليات وتقديم بدائل مناسبة لانجازها من خلال برامج خاصة؛
 3. إنجاز الأعمال بسرعة أكبر ومرونة وشفافية وتقليص الحاجة للعنصر البشري في العمل؛
 4. تقليص تكلفة المهام اليومية من خلال رفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة؛
 5. التخلص من العديد من المهام التي لا تضيف قيمة مثل تحويل ونقل ملفات من مصلحة إلى أخرى؛
 6. توفير التقارير للإدارات العليا والوسطى في أسرع وقت وبسهولة تامة وبأقل جهد؛
 7. تسهيل العلاقات المتشابكة مع العملاء والموردين والشركاء⁴؛
 8. الكشف التلقائي عن مواقع الموارد المستخدمة في العمل من خلال تقنية تحديد ومتابعة مواقع وحركة موارد العمل آليا⁵؛

¹ الشلبي، هيثم حمود، النصور، مروان محمد، مرجع سابق، ص: 26

² النجار، فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات. مرجع سابق، ص: 181.

³ خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 68-69.

⁴ حسين، سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 117.

⁵ حافظ، محمد عبده، مرجع سابق، ص: 30.

يمكن القول أنه لا يمكن تبني منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية دون استعمال فعال لتكنولوجيا المعلومات، لأنها تعتبر جزءاً لا يتجزأ من أي جهود لإعادة الهندسة انطلاقاً من كونها عامل ممكن وعامل منفذ، لذلك ترتبط تكنولوجيا المعلومات بإعادة هندسة العمليات وتلعب دور فعال في إنجاحها، وهي ليست تحولاً لأتمتة الأعمال بل هي إعادة تصور لكيفية إنجاز الأعمال، حيث أن التطبيقات التي تجسدها تكنولوجيا المعلومات من خلال البريد الإلكتروني، برمجيات العمل الجماعي، الشبكات ذات الموجة العالية، نظم إدارة قواعد البيانات... تساعد في إعادة تشكيل العمليات الداخلية، إعادة توزيع المهام بين الأفراد الفاعلين وتحقيق عمليات خالقة للقيمة وزيادة الفعالية.

نستنتج مما سبق أن كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤثر ويتأثر بالأبعاد الأخرى، فلا يمكن إحداث تغيير في بعد دون أن تتأثر الأبعاد الأخرى، حيث يتطلب تغيير البناء التنظيمي وإعادة تصميم نظم وإجراءات العمل إحداث تغييرات في متطلبات التوظيف في مختلف المستويات الإدارية، وتغييرات على مستوى المورد البشري من حيث العدد والنوع، وتؤدي هذه التغييرات غالباً إلى تخفيض عدد العاملين المطلوبين لتشغيل الأقسام المختلفة وفي نفس الوقت تتطلب قدراً من المهارة الفنية، وتحتاج التغييرات التي تمس الأبعاد الثلاثة إلى تغيير على مستوى التكنولوجيا المستخدمة. وبذلك فالمؤسسة المعاد هندستها يمثل فيها الهيكل التنظيمي، العمليات، الأفراد وتكنولوجيا المعلومات أربعة أضلع أو أبعاد مترابطة ببعضها البعض، فالعمليات تحدد الهياكل والوظائف، والهياكل تحدد نظام الإدارة المناسب، وأنظمة الإدارة هي المصدر الأساسي لقيم الموظفين ومعتقداتهم، وأخيراً فالقيم والمعتقدات يشكلان أداة دعم لهذه العمليات، والنجاح في تحقيق ذلك يحتاج إلى الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي هذه الأبعاد تمثل أجزاء متكاملة ومترابطة وأي تغيير في أحد الأبعاد يستوجب تغيير في الآخر، ونجاح هذه الدورة يتوقف على التفاعل والتناغم بينها والذي يتوقف عليه نجاح أو فشل عمليات التغيير في المؤسسة.

المبحث الثاني: الأسبقيات التنافسية (Competitive Priorities)

يؤكد الكثير من الباحثين والدارسين لموضوع التنافسية في مجال الأعمال إلى أن تحسين تنافسية المؤسسة وزيادة قدرتها على مواجهة منافسيها يتوقف على قدرتها على اكتساب خصائص أو مزايا تتفرد بها عن منافسيها في السوق، في ظل بيئة متغيرة شديدة التعقيد والاضطراب؛ حيث تكون المؤسسة أكثر تنافسية إذا امتلكت مزايا قوية ومتفردة، هذه المزايا يطلق عليها الأسبقيات التنافسية كونها تحقق للمؤسسة عامل السبق والأفضلية مقارنة بمنافسيها.

تعكس الأسبقية التنافسية قدرة المؤسسة على بناء مكانة لها أو لمنتجاتها في السوق وزيادة القيمة المدركة من طرف عملائها وتحقيق رضاهم، وتتسأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من

تلك المستعملة من قبل المنافسين¹، وفي هذا السياق يرى كل من (Hayes and Wheelwright) أن الأسبقية التنافسية هي: "تفضيلات إستراتيجية أو الطرق التي تختارها منظمة ما للتنافس في السوق"². وحسب (Day, M. et Liechtenstein, S.) هي: "الخيار المتعلق بالأسواق التي ستنافس فيها الشركة، وقد تكون في السعر أو المنفعة المقدمة وغالبا تعتمد الاستجابة السريعة للتغيير في احتياجات السوق"³. بمعنى أن الأسبقية هي خيار يمكن أن تتبناه المؤسسة لتمييز في السوق الذي تنشط فيه، فقد تركز في ذلك على الأسعار أو المنفعة التي تحققها المنتجات التي تقدمها لعملائها أو القدرة على الاستجابة للتغيرات في احتياجات السوق. وتعرف أيضا على أنها: "تلك الأبعاد التي يجب على النظام الإنتاجي لأي شركة امتلاكها من أجل تدعيم متطلبات الأسواق التي تسعى الشركة للمنافسة فيها"⁴. وفي نفس السياق عرفها كل من (Krajewski et Ritzman) أنها: "الأبعاد التي يتوجب على إدارة العمليات أن تمتلكها لغرض تمكين المنظمة عن طريق أحدها أو مجموعة منها الاستجابة لطلب السوق الذي تتنافس فيه"⁵. بمعنى قدرة المؤسسة على بناء مكانة لها أو لمنتجاتها، ولذلك يجب أن تمتلك خصائص تميز وتتفرد بها عن منافسيها من أجل تلبية طلبات السوق الذي تنشط فيه، حيث تستطيع عن طريق إحداها أو مجموعة منها أن تحصل على مزايا تنافسية مقابل المنافسين. بناء على ما سبق فإن الأسبقية التنافسية تمثل مجموعة متكاملة من التصرفات أو الخصائص يؤدي امتلاكها إلى تحقيق التفوق على المنافسين، تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وتستمد أهميتها من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المؤسسة باعتبارها العنصر الاستراتيجي الضروري الذي يقدم فرصا جوهرية تساعد على ضمان البقاء والاستمرارية. وقد اختلف الباحثين في تحديد مصادر الأسبقيات التنافسية، حيث بدأت في سنة (1969) الكتابات حول هذا الموضوع وأول من تطرق إليه هو الباحث (Skinner)⁶، ثم تعددت الكتابات في هذا المجال من طرف العديد من الباحثين نذكر منهم: (Adem et Swamidass, 1969)، (Ferdows, De Meyer, 1989)، (Kouvelis et Mallick, 1990)، (Hill et Klompmaker, 1991)، (Berry, Bozarth, 1991)، (Krajewski et Ritzman, 1996)، (Droge et Markland, 1991). اتفق هؤلاء الباحثين على أن الأسبقيات التنافسية هي أربعة (التكلفة، الجودة، المرونة ووقت التسليم)، وأضاف الباحثان (Leong, Snyder, and Ward, 1990) الأسبقية الخامسة وهي الإبداع⁷. وانفقت الدراسة

¹ الزبيد، خالد محمد علي، مرجع سابق، ص: 21

² Sohel Ahmad, St. Roger G. Schroeder, **Dimensions Of Competitive Priorities: Are They Clear, Communicated, And Consistent.** The Journal of Applied Business Research , Volume 18, N.1, United States, America, 2002, P :77. (Sur Sit) <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/view/.../2079>. Consulte le: 13/12/2015

³ الزبيد، خالد محمد علي، مرجع سابق، ص: 21

⁴ Abdulkareem S. Awwad, Adel A. Al Khattab, John R. Anchor, **Op.Cit**, P:70.

⁵ Krajewski, Lee J, Ritzman , Larry, P. **Operation Management : Strategy and Analysis.** Addison Wesly, 4th ed, USA, 1996, P:47

⁶ Kenneth K. Boyer, Marianne W. Lewis, **Competitive Priorities: Investigating the Need for Trade-offs in Operations Strategy.** Production and Operations Management, Volume 11, College of Business Administration, Department of Management, University of Cincinnati, USA, 2002, P: 9. (Sur Site) www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download. Consulte le :20/01/2016

⁷ Sohel Ahmad, St. Roger G. Schroeder, **Op.Cit**, P:78

الحالية مع هذا الطرح وهو أن الأسبقيات التنافسية هي خمسة (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، والإبداع)، كما جاء في دراسات عدة باحثين كما سبق الإشارة إليه منهم:

(Kenneth K. Boyer et Marianne W. Lewis, 2002)

(Sohel Ahmad et St. Roger G. Schroeder, 2002)

(Suzana N. Russell, Harvey H. Millar, 2014)

المطلب الأول: أسبقية التكلفة

يعد موضوع تخفيض التكاليف من الموضوعات الهامة التي تثير انتباه المؤسسات، وتزداد أهميته إذا كان تخفيض التكلفة لغرض زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وتعزيز مكانتها في السوق، أين تصبح التكلفة المنخفضة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن التحكم فيها والضغط عليها باستمرار، ومن العوامل الحاسمة في تحديد موقف المؤسسة التنافسي¹.

التكلفة هي عبارة عن تضحية أو إنفاق لتحقيق هدف معين، وتقاس بالنقود التي يجب سدادها ثمناً للسلع والخدمات، وتقوم النظم المحاسبية بتقييد التكاليف حسب سبب إنفاقها ثم تجميعها بأشكال مختلفة لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات مثلاً حول التوسع أو استبعاد منتجات أو مناطق جغرافية أو استبدال معدات². ويرى ناصر عدون أن التكلفة هي: "مجموعة الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو منتج مادي معين، أو مجموعة منتجات، أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية، أي قبل وصولها إلى البيع"³. أما تخفيض التكلفة فهو: "الانتقال من المستوى الحالي للتكاليف إلى مستوى أقل منه، ويتطلب ذلك تغيير في الطرائق والوسائل التي تحسب على أساسها التكاليف، بحيث تمكن المشروع من إنتاج نفس المنتج بتكاليف أقل"⁴. بمعنى أن تخفيض التكاليف هو خطة إيجابية موضوعة لتحسين الكفاءة من خلال الانتقال من مستوى معين إلى مستوى أقل منه، قد يكون ذلك نتيجة للضغط والتحكم في التكاليف، واستبعاد كل أنواع الضياع في الإنتاج واستعمال وسائل متطورة لتقليل الإسراف، والتخلص من مختلف مصادر التبذير.

يرى (Aquilano, et.al) أن المؤسسة التي تمتلك تكلفة منخفضة تستطيع تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية، وتعويض انخفاض هامش الربح. وفي هذا السياق يؤكد غسان اللامي على أن هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشتري بالتحديد على أساس التكلفة المنخفضة، وللتنافس في تلك السوق على المؤسسة أن تنتج بأقل تكلفة بهدف تخفيض تكلفة الوحدة

¹ الشعباني، صالح إبراهيم يونس، دور معلومات نظام إدارة التكلفة المتكاملة في دعم الأسبقيات التنافسية داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الأداء والربحية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 5، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، 2010، ص: 250.

² القبانى، ثناء علي، إدارة التكلفة وتحليل الربحية. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 19.

³ عدون، ناصر دادي، المحاسبة التحليلية. دار المحمدية العامة، الجزء الأول، الجزائر، 1999، ص: 13.

⁴ حسين، نادية شاكر، تكامل إعادة هندسة العمليات والمداخل المعاصرة لتخفيض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير (نموذج مقترح) دراسة تطبيقية في شعبة التكنولوجيا في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزارة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص: 393.

الواحدة¹، وينعكس ذلك على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة أسبقية التكلفة المنخفضة خاصة في الأسواق التي يكون فيها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار. ولاكتساب أسبقية التكلفة المنخفضة يشترط أن تكون التكاليف المترتبة على الأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال²:

1. استثمار أقل في الموارد خاصة المواد الأولية مع وجود أنظمة تخزين متطورة؛
 2. اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة على سلامته من التلف أو التقادم؛
 3. الوفورات المحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
 4. الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على التكلفة الكلية للوحدة الواحدة؛
 5. تخفيض التكاليف الثابتة والعمل على تخفيض معدلات الأجور؛
 6. تحقيق مستويات إنتاجية عالية؛
 7. استغلال عناصر التكاليف المتاحة استغلالاً أمثل، واستبعاد كل أنواع الضياع والتلف والتبذير، وتجنب الإنفاق غير الضروري في جميع الأنشطة المعتمدة³.
- بالإضافة إلى ما سبق فإن تخفيض التكاليف يجب أن يتم عن طريق التركيز على مجموعة من الأساليب التي أثبتت فعاليتها نذكر منها⁴:

1. استبدال المواد: في بعض الأحيان يتم استبدال المدخلات الغالية بمواد أرخص لكنها تؤدي نفس الوظيفة.
 2. كفاءة وإنتاجية العملية: استخدام العمليات الأكثر كفاءة، والعمل على تخفيض الأجزاء غير الضرورية في العمليات الإنتاجية مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويزيد من قابلية التصنيع.
 3. التحوير والتغيير: أي تصميم وتطوير العمليات الإنتاجية الفرعية وإعادة استخدام العديد من المنتجات التي كانت ضعيفة لغرض تخفيض تكاليف التصميم مثلاً.
 4. كفاءة الطاقة: يمكن خلق القيمة من خلال صنع منتجات أو عمليات ذات طاقة كفاءة من جانب الاستخدام، ونجدها خصوصاً في صناعة أنظمة تكييف الحرارة والهواء ومركبات النقل والمعدات الصناعية والأنظمة الأخرى التي تستخدم الطاقة.
- أصبح تخفيض التكاليف إستراتيجية تنافسية تعمل المؤسسة من خلالها على تحقيق أدنى تكلفة مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها بتموقع أفضل في السوق وزيادة ربحيتها، وتحسين أدائها من خلال رفع كفاءتها

¹ الطويل، أكرم أحمد، إسماعيل، رغيد إبراهيم، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى). ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، قسم الإدارة الصناعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الموصل، العراق، أبريل 2009، ص: 13.

² طالب، علاء فرحان، البناء، زينب مكي محمود، مرجع سابق، ص: 265.

³ حسين، نادية شاكر، مرجع سابق، ص: 392.

⁴ كاظم، حاتم كريم، دور هندسة القيمة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، (دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف). مجلة الغري، المجلد

2، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2008، ص: 129-130.

الإنتاجية، بإتباع خطة مرسومة على أساس علمي لتجنب الإنفاق غير الضروري في جميع الأنشطة المعتمدة داخل المؤسسة بهدف تخفيض تكلفة المنتج دون المساس بنوعيته، والمفاضلة بين التركيز على مجالات جزئية أو مجالات شمولية لتخفيض التكلفة¹:

1- مجالات جزئية: تنحصر غالبا في أحد عناصر التكاليف أو أحد الأنشطة الفرعية، وبذلك تتسجم مع المجالات التقليدية التي كانت تركز على عنصر العمل؛

2- مجالات شمولية: تركز على مجموع الأنشطة أو مجموعة عناصر التكاليف.

تركز المداخل الحديثة على مجموع الأنشطة والعناصر معا، وتلتقي المجالات الجزئية مع المجالات التقليدية، في حين تلتقي المجالات الحديثة مع المجالات الشمولية، وقد يولد اعتماد المؤسسة على المجالات الجزئية العديد من المشاكل منها انخفاض مستوى الأداء، وعدم القدرة على الاستجابة للمستجدات والتغيرات. يعكس التحكم الجيد والسيطرة على التكاليف وإبقائها في أدنى مستوى فعالية المؤسسة في استعمال مواردها ويسمح لها بتحقيق العديد من المزايا أهمها²:

(1) إفراز سيولة أعلى من المنافسين؛

(2) النمو بمعدل أسرع؛

(3) المقاومة أكثر في حالات الانكماش؛

(4) التمكن من المحافظة على أسبقية التكاليف.

يمكن القول أن التنافس على أساس التكلفة يعد من الإستراتيجية التنافسية الهامة التي تساعد المؤسسة على اكتساب حصص سوقية والمحافظة عليها، ومن أجل تبني هذه الإستراتيجية لا يكفي أن تعمل المؤسسة على استبعاد كل أنواع الضياع والتلف والعيوب، وتحسين العوائد من خلال إحكام المعايير الإنتاجية وتقديم منتجات نمطية لأسواق كبيرة، بل يجب أن تقوم بإجراء تحليل لهيكل التكلفة، وتعمل على تخفيض تكلفة العمل المحتملة، وليست فقط تكلفة العمل المباشر، لأن التنافس على أساس التكلفة لا يمكن أن يستمر كميزة تنافسية إذ كانت الزيادة في الإنتاجية تحصل فقط من خلال تخفيض التكلفة على المدى القصير، لأن المحافظة الإنتاجية طويلة المدى تتطلب نمط من المبادلة بين المصاريف الحالية مع التخفيضات المستقبلية في تكلفة التشغيل، والاستثمار في المعدات المتطورة، والبرامج والأنظمة لتفعيل العمليات وكذلك برامج التدريب والتطوير التي تعزز من مهارات وقدرات الأفراد³.

¹ حسين، نادية شاكر، مرجع سابق، ص: 394

² مزهودة، عبد المالك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر). مرجع سابق، ص: 77

³ الجاسمي، باسم عباس كريدي، مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2007، ص.ص: 13-14.

المطلب الثاني: أسبقية الجودة

مما لا شك فيه أن التكلفة تعتبر عاملا حاسما في تنافسية المؤسسة إلا أنها ليست الوحيدة، فلم يعد السعر هو المحرك الأساسي لسلوك المستهلكين الشرائي، بل احتلت الجودة مكانة هامة بالنسبة لهم نظرا للقيمة التي تحققها، وبذلك أصبحت تنافسية المؤسسة ترتبط بالعلاقة بين القيمة المنشودة من قبل العميل والمقابل الذي يدفعه؛ أي أن المؤسسة التنافسية هي تلك التي تتمكن من تقديم أحسن توليفة للعميل بأدنى تكلفة، ومن وجهة نظر (Porter) فإن المؤسسة تستطيع ضمان تفوقها إما بالسيطرة على التكاليف وإما بالتميز من خلال الجودة، أين تحتل الجودة المركز الأول¹.

كأسبقية تنافسية الجودة تعني جودة المخرجات كما يدركها العميل، وتحقيق مستوى عال من الجودة في العمليات والمخرجات يعتبر من أهم الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لجذب العملاء، وفي هذا السياق عرفت الجودة من طرف الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة على أنها: "مجموع الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة"². ويرى (Feigenbaum) أن الجودة هي: "المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتية من التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة ومن خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل"³. وعرفت على أنها: "قوة ذات تأثير على أداء المنظمة وتعزيز مركزها التنافسي، لتكون الجودة فرصة حقيقة للنجاح يفترض أن تدعم من الإدارة الإستراتيجية وأن تلتزم الإدارة بشكل فاعل بتحسين الجودة بوصفها ضرورة إستراتيجية، وأن تضع معايير الجودة في تخطيطها الاستراتيجي"⁴.

بناء على ما سبق تتطوي الجودة على معاني كثيرة يمكن تصنيفها إلى معنيين معني واقعي ومعني حسي؛ فالمعني الواقعي يعكس التزام المؤسسة باستخدام مؤشرات حقيقية كالخلو من العيوب والنواقص والتباينات والالتزام بمواصفات ومقاييس الجودة المتعارف عليها، أما المعني الحسي للجودة فيركز على مشاعر وأحاسيس المستفيد (أي هل نجحت المؤسسة في تقديم منتجات بمستوى يناسب توقعات العميل ويلبي حاجاته؟ وهل نجحت في تحقيق رضاه)، وبالتالي فإن الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على الأداء من حيث درجة تحقيق الرضى ودرجة الإتيان⁵.

حدد أحمد مصطفى عدة أسس يتعين على المؤسسة إتباعها إذا اعتمدت الجودة كأسبقية تنافسية وهي⁶:

(1) الاعتماد على حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات؛

(2) جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا؛

¹ مزهودة، عبد المالك، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر). مرجع سابق، ص: 78

² قاسمي، كمال، مرجع سابق، ص: 99

³ الطائي، رعد عبد الله، قداد، عيسى، مرجع سابق، ص: 29

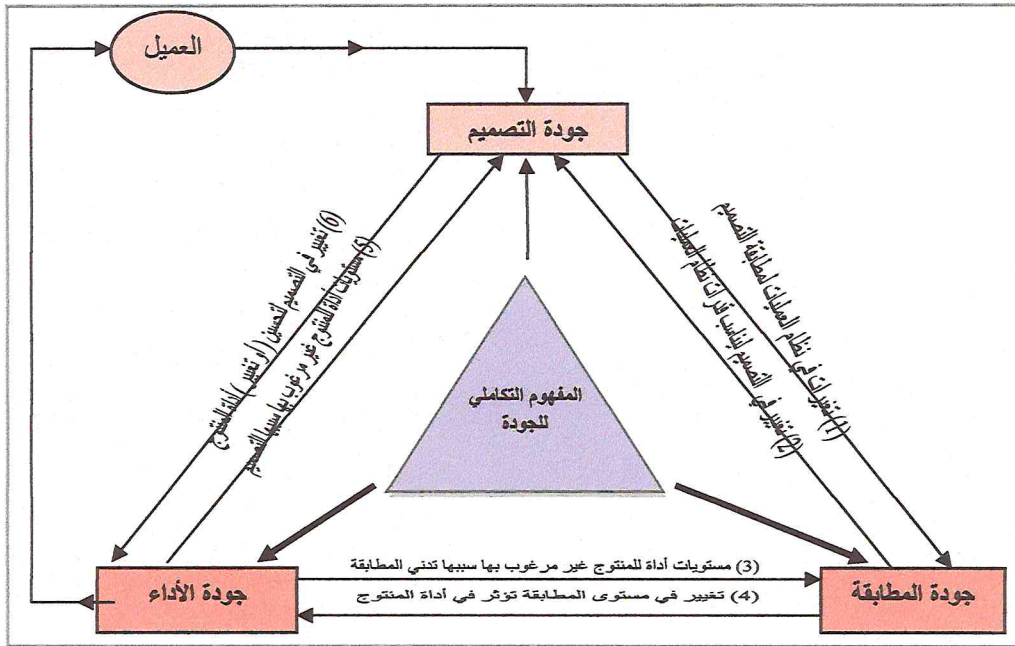
⁴ طالب، علاء فرحان، البناء، زينب مكي محمود، مرجع سابق، ص: 177

⁵ قريشي، محمد، مرجع سابق، ص: 50.

⁶ مصطفى، أحمد سيد، التنافسية في قرن الحادي والعشيرة (مدخل الإنتاجي). مرجع سابق، ص: 17-20

- (3) زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى؛
 - (4) تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛
 - (5) تطوير العلاقات مع الموردين؛
 - (6) تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع، بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تركز على التحقيق في الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه، ويستهدف تأكيد الجودة تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة ليس فقط على نطاق مراحل عملية الإنتاج بل على نطاق أشمل يراقب الجودة على مستوى وظائف المنظمة ككل؛
 - (7) التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن؛
 - (8) استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي، تصميم المنتجات، الصنع أو التنفيذ بالحاسب الآلي ونظم التخزين والاستعادة التلقائية.
- تحقيق الجودة يكون من خلال التركيز على ثلاثة أوجه، من المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتصنيع نركز على جودة المطابقة، أما المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتسويق الذي يهتم بوجهة نظر العميل يكون التركيز على جودة الأداء، ويركز من يعمل في الهندسة على جودة التصميم وما يرتبط بها من مواصفات تصميمية، والاتجاه الحالي الحديث هو المفهوم التكاملي للجودة الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة ويعمل على تحقيق التأثير المتبادل بينها والذي ينعكس على ما يستلمه العميل فيتربط عليه موقفه الإيجابي أو السلبي تجاه منتجات المؤسسة، كما هو موضح في الشكل التالي¹.

الشكل رقم (4-6): المفهوم التكاملي للجودة



المصدر: الطائي، رعد عبد الله، قدامة، عيسى، مرجع سابق، ص: 31

¹ الطائي، رعد عبد الله، قدامة، عيسى، مرجع سابق، ص: 30

ومن هذا المنطلق تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تحقيق المفهوم التكاملي للجودة، من خلال تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة وجودة الأداء.

1. **جودة التصميم:** تعد جودة التصميم إحدى الأساليب الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق رضا العملاء والحصول على حصة سوقية أكبر، وتشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها العميل وتطابق توقعاته، ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدفة، والدرجة التي تتم فيها ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص أثناء التصميم¹. وتمثل المواصفات أهم جانب في جودة التصميم وهي على نوعين²:

(1) المواصفات الوظيفية: وتتعلق بالكيفية التي يعمل بها المنتج ويؤدي الوظيفة التي يطلب لأجلها؛

(2) مواصفات المنتج: وتتعلق بكيفية صنع المنتج.

2. **جودة المطابقة:** تمثل درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم، وكلما كانت جودة المطابقة أعلى كانت متفقة مع حاجات ورغبات العميل؛ إذ أن التصميم يبنى أساسا على حاجات ورغبات العملاء، وتعكس جودة المطابقة أيضا الخلو من العيوب أو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن³.

3. **جودة الأداء:** تشير جودة الأداء إلى حسن أداء المنتج في السوق، أو مدى إدراك وقبول المنتج من طرف العميل عند استعماله، كما تعبر عن درجة رضا العميل عن المنتج، وتعد جودة الأداء انعكاس لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة، ومن هنا فإن توفر التغذية العكسية بين الجانبين الثلاثة يعد أمرا ضروريا، فقد ينتج عن جودة الأداء المدركة لدى العملاء بروز الحاجة إلى التعديل والتطوير في مستوى جودة التصميم وجودة المطابقة أو كلاهما⁴.

يتطلب التنافس على أساس الجودة أن تنظر المؤسسة إلى الجودة كأداة تنافسية هامة وفرصة لإرضاء العملاء، وليس كطريقة لتجنب المشاكل أو تخفيض تكاليف إعادة العمل، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار التأثير الذي تحدثه جودة المنتجات على المزايا التنافسية، حيث أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها بالنسبة للعملاء، وهذا بدوره يمكن المؤسسة من فرض سعر عالي، وبالتالي تزيد أرباحها، أما التأثير الثاني فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، وبذلك فإن المنتج عالي الجودة يسمح للمؤسسة بفرض أسعار مرتفعة، ويؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الأرباح⁵، والشكل التالي يبين تأثير الجودة على أرباح المؤسسة.

¹ الزبيد، خالد محمد علي، مرجع سابق، ص: 26

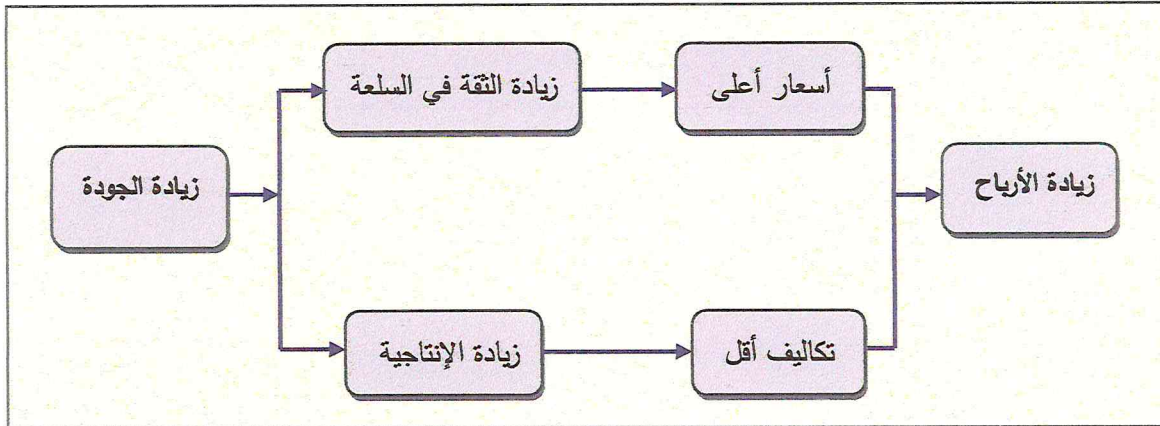
² الطائي، رعد عبد الله، قدامة، عيسى، مرجع سابق، ص: 33

³ الزبيد، خالد محمد علي، مرجع سابق، ص: 26

⁴ الطائي، رعد عبد الله، قدامة، عيسى، مرجع سابق، ص: 36

⁵ زبير، محمد، الإبداع التكنولوجي كمحل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010. (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ 2015/12/12 على الموقع:

الشكل رقم (4-7): تأثير الجودة على أرباح المؤسسة



المصدر: شارلز، جاليت جونز، مرجع سابق، ص: 201

تتعدد التأثيرات الإيجابية للجودة ولا تقتصر على زيادة الفاعلية والكفاءة والإنتاجية وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح، حيث تؤدي أيضا إلى تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وزيادة حصتها السوقية، كما تؤدي إلى زيادة رضا العملاء وزيادة رضا العاملين مما يحفزهم على الإبداع والابتكار، وأيضا زيادة رضا المساهمين من حملة الأسهم. فالجودة لم تعد مفهوما مجردا بقدر ما هي اقتناع والتزام لدى كل من الإدارة والعاملين؛ الالتزام التام من طرف الإدارة العليا بتثبيت مفهوم الجودة على مختلف المستويات التنظيمية، وهذا التوجه يكون بالتركيز على المفهوم التكاملي للجودة (جودة التصميم، جودة المطابقة وجودة الأداء) وليس جودة المخرجات النهائية فقط، والتزام جميع العاملين واعتبار أنفسهم مسئولين عن إرضاء العملاء من خلال العمل على منع حدوث الأخطاء وتقديم منتجات تتوافق مع توقعاتهم أو تتفوق عليها.

المطلب الثالث: أسبقية الوقت (السرعة)

في ظل المنافسة العالمية الشرسة يجب على مؤسسات القرن الواحد والعشرين الأخذ بعين الاعتبار التحديات المختلفة خاصة بعد ظهور ما يسمى بالمنافسة المعتمدة على عنصر الزمن (الوقت) كاستجابة لعالمية الأسواق، حيث تشير الكثير من الدراسات إلى أهمية عامل الوقت كمورد غير متجدد ومصدر هام لتحقيق السبق والتفوق على المنافسين، ويعتبر (Frederick Taylor) رائد حركة الإدارة العلمية أول من أشار إلى أهمية دراسة الوقت في النظريات الحديثة من القرن العشرين، ودعا إلى ضرورة تحقيق الكفاءة في استخدام عنصر الوقت لانجاز الأعمال بأقل تكلفة، وذلك من خلال تحليل العمل إلى جزئيات بسيطة، وربط الأجزاء ببعضها البعض بأسرع وأفضل الطرق وفي أقل وقت ممكن، مع الأخذ في الاعتبار فترات الراحة والتوقف عن العمل، واعتبرت محاولات (Taylor) فعالة في حينها رغم أنها لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت¹.

ويؤكد (Evans and Collier) على أن الوقت يعد من المصادر الأساسية لتحقيق السبق التنافسي، فالعملاء يرغبون في الاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلا عن فترات انتظار قصيرة، لذلك استخدمت العديد من

¹ اللوزي، موسى، مرجع سابق، ص: 168

المؤسسات الوقت كسلح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى العملاء بشكل أسرع وأفضل، والتركيز على خفض وقت الانتظار، التسليم في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير، ليس ذلك فقط بل في الوقت الذي يحدده العملاء، تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الأسواق في أقصر وقت ممكن¹... وبذلك اعتبر الوقت سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات أسبقية تنافسية، حيث يتبارى المتنافسون في كيفية تخفيض الوقت، فشركة (Siemens) الألمانية مثلاً في سنة (1998) كان الوقت الذي تستغرقه في إنتاج جهاز التليفون المحمول يصل إلى ثلاثة عشر ساعة، بينما كان يستغرق أقل من ذلك بكثير في الشركات المنافسة الأخرى مثل (Nokia, Ericsson, Alcatel) وأدى ذلك إلى تخلف (Siemens) إلى المرتبة التاسعة عالمياً في سوق الهاتف المحمول، وانعكس سلباً على عائداتها وأرباحها التي هوت في الفترة بين (1996-1998) إلى ثلثي ما كانت عليه في الفترة السابقة. هذه الوضعية دفعت الرئيس التنفيذي للشركة (Heinrich von) لإعادة صياغة دور الشركة بالسوق، فخطط استراتيجياً لتحقيق عدة أهداف تضمنت إعادة هندسة وحدة أشباه الموصلات وتعزيز القدرة التنافسية من منظور عالمي من خلال تحسين الجودة وخفض التكلفة. وأسفرت هذه الجهود عن صورة جديدة تماماً سنة (2000) فلم يعد جهاز الهاتف المحمول (C351) يستغرق في خط الإنتاج أكثر من خمس دقائق، بالإضافة إلى تحقيق تخفيضات جوهرية في التكلفة، مما ساعد الشركة على تقديم الجهاز بسعر 230 دولار وهو نصف سعر هاتف (Nokia). ولم يحل النصف الأول من سنة (2000) إلا وقد سبقت (Siemens) كل من (Ericsson, Alcatel) لتصبح الثالثة بعد (Nokia) و (Motorola) في السوق الأوروبية².

والأمثلة كثيرة عن المؤسسات التي اتجهت إلى توسيع حصتها السوقية بالتركيز على الوقت كمصدر لتحقيق السبق التنافسي، حيث يلعب دوراً مهماً خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتميز بعمر قصير، ويؤكد (Bragmang) بأن أسبقية الوقت أصبحت قاعدة أساسية للمنافسة بين المؤسسات، ويمكن تحقيق هذه الأسبقية بعدة أشكال هي³:

1. سرعة التسليم: تقاس سرعة التسليم بالوقت المستغرق بين استلام طلب العميل وتلييته، وتسمى بوقت الانتظار، والمعبر عنه بالوقت المنقضي بين استلام الطلبية وتلييتها.
2. سرعة التطوير: وتعني سرعة تقديم منتج جديد إلى الأسواق، وتقاس بالوقت المستغرق بين توليد الفكرة إلى غاية التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق، ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج، وكلما كان الوقت قصيراً كان أمام المؤسسة فرصة أكبر للتفوق على منافسيها.
3. التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات العملاء في الوقت المحدد المتفق عليه، والالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عمليات التصنيع وفي كل مرحلة من مراحلها.

¹ الطويل، أكرم أحمد، إسماعيل، رغيد إبراهيم، مرجع سابق، ص: 15

² مصطفى، أحمد سيد، التنافسية في قرن الحادي والعشرين (مدخل الإنتاجي). مرجع سابق، ص: 15-16.

³ الطويل، أكرم أحمد، إسماعيل، رغيد إبراهيم، مرجع سابق، ص: 15

4. تخفيض زمن دورة التصنيع: تتمثل في الفترة المنقضية بين شراء المدخلات من المواد وبين إنتاج المنتج النهائي¹.

يمكن القول أن الوقت يعد من المصادر الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى العملاء بشكل أسرع وأفضل، وتخفيض وقت الانتظار، التسليم في التوقيات المتفق عليها دون تأخير، تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الأسواق في أقصر وقت ممكن، سرعة تطوير المنتجات، وتخفيض زمن دورة التصنيع، والكثير من المؤسسات تمكنت من تحقيق رضا عملائها وتوسيع حصتها السوقية من خلال التركيز على الوقت كمصدر لتحقيق السبق التنافسي، وبذلك أصبحت أسبقية الوقت في الوقت الحالي سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات المقدمة إلى العملاء قاعدة أساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق المحلية والعالمية.

المطلب الرابع: أسبقية المرونة (Flexibility)

تعد أسبقية المرونة بعد تنافسي الحاسم في الأسواق وأبرز الاتجاهات الحديثة ذات الأهمية البالغة في استراتيجيات المؤسسة، وإحدى المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها في نجاح أعمالها، خاصة أنه لم تؤمن كل من التكلفة الأقل والجودة الأفضل تمايزا تنافسيا في ظل التغيرات التي يشهدها محيط المؤسسة.

يعرف (Heizer) المرونة على أنها: "القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي، تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام، إذ تعتبر المرونة من المنظور الاستراتيجي عن قدرة المنظمة على المنافسة وذلك بتقديم تشكيلة منتجات واسعة في الوقت الذي تكون فيه المنظمة قادرة على تطوير منتجات جديدة"². ويعرفها (William) على أنها: "قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون"³. وتعرف أيضا على أنها: "قدرة المؤسسة على التغير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة وتأخير ممكن، والتأقلم مع التغيرات في مزيج المنتجات وحجم الإنتاج أو تصميم المنتج"⁴. وهنا تبرز وجهتي نظر تجاه المرونة، فإدارة التسويق ترغب في تنويع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها إلى العملاء، أما إدارة العمليات فتحاول تقييد هذا الاتجاه نظرا لأن التنويع يربك استقرار وكفاءة النظام الإنتاجي ويزيد من التكلفة، ولذلك فإن قدرة المؤسسة على الاستجابة للتنوع في الإنتاج تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة والاستجابة لحاجات العملاء⁵.

وتتطوي المرونة على اتجاهين أساسيين؛ أولهما مرونة ردود الأفعال تجاه حركية وتعقيد بيئة المنافسة من خلال التكيف وإعادة تشكيل الموارد والقدرات الإستراتيجية، وتعكس قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وأسواقها بالتوافق مع مرونة مواردها وقدراتها الإستراتيجية، وثانيهما خارجي يعكس مستوى مرونة الاستجابة للضغوط

¹ خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مرجع سابق، ص: 18.

² طالب، علاء فرحان، البناء، زينب مكي محمود، مرجع سابق، ص: 263.

³ الطويل، أكرم أحمد، إسماعيل، رغيد إبراهيم، مرجع سابق، ص: 14.

⁴ الجاسمي، باسم عباس كريدي، مرجع سابق، ص: 15.

⁵ نفس المرجع، ص: 15.

التنافسية الخارجية. وأصبحت المرونة قاعدة أساسية للمنافسة، يمكن أن تمنح للمؤسسة مكانة متميزة في السوق، غير أن تحقيقها يتطلب التزود بالعديد من الأدوات الإستراتيجية لتأمين المستوى الكفاء من الاستعلام والتحليل والمتابعة ومراقبة المتغيرات البيئة التنافسية الداخلية والخارجية¹، مما يزيد من قدرة المؤسسة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، والاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات ورغبات العملاء، وتطوير قدراتها على التغيير السريع في أنواع وأحجام المنتجات، وتغير مستوى الطلب في السوق. وتحقيق المرونة يمكن أن يكون من خلال عدة أشكال هي²:

1. مرونة المنتج: وتعني القدرة على مسايرة التغييرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل عميل وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة، وتعكس قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
2. مرونة مزيج المنتجات: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج مزيج من المنتجات بأنواع مختلفة دون الحاجة إلى استخدام معدات إضافية.
3. مرونة الحجم: وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وتعكس أيضا قدرة العمليات على التغيير في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
4. مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات.
5. مرونة نظم الإنتاج: تمثل نظم وتجهيزات الإنتاج المرنة أسلوبا إنتاجيا يهيئ التكيف السريع مع حاجات ورغبات أو توقعات متعددة لتقسيمات مختلفة من العملاء، فهي تضم مجموعة من الآلات والأجهزة تلقائية الأداء (أوتوماتيكية) تتحكم بها الحاسبات الآلية فتنج نفس الآلة منتجات متنوعة، حيث تعطي الحاسبات التعليمات وتقوم وحدات مبرمجة إلكترونيا بمناولة الأجزاء والمواد، وتتغير عمليات إعداد أو تهيئة الآلات تلقائيا لإنتاج المنتجات المختلفة. وتعتمد معظم شركات المنسوجات والملابس الأوروبية والأمريكية على نظم الإنتاج المرنة، حيث يمكن للآلة الواحدة إنتاج تشكيلة من الألبسة بمقاسات مختلفة باستخدام خامات متعددة، فقط يتطلب الأمر تغيير برنامج الحاسب. ويتميز هذا النظام بميزتين أساسيتين؛ الأولى هي المرونة وسرعة الاستجابة للتغيير السريع في حجم الطلب وخصائص المنتج المطلوب دون أخطاء فنية تؤثر سلبا على الجودة، والثانية هي انخفاض جوهري في تكلفة الإنتاج إذ يمكن توفير الوقت الضائع في التحول من إنتاج صنف لآخر وفي إعداد الآلة لإنتاج الصنف الجديد، هذا فضلا عن أن الآلات ذات الأداء التلقائي تخفض كثيرا من الحاجة للعمالة وتكلفتها وتخفيض التكلفة الكلية للإنتاج، ومن ثم يمكن تقديم المنتجات بسعر تنافسي³.

يمكن القول أن المرونة تعكس القدرة على الاستجابة السريعة لمختلف التغييرات، ويمتد مفهوم الاستجابة أبعد من معايير التفضيل المعتادة مثل تحقيق تواريخ التسليم المتفق عليها، تحقيق الجودة المناسبة وخدمات ما بعد البيع، ليشمل التركيز على العميل من خلال الاستجابة لحاجاته وفق مستويات الإنتاج حسب الطلب،

¹ طالب، علاء فرحان، البناء، زينب مكي محمود، مرجع سابق، ص.ص: 263-264

² الروسان، محمود علي، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث

والستون، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة أريد الأهلية، عمان، 2008، ص: 144

³ مصطفى، أحمد سيد، التنافسية في قرن الحادي والعشرين (مدخل الإنتاجي). مرجع سابق، ص.ص: 20-21.

وتحقيق وقت الاستجابة بأسرع ما يمكن، واستخدام نظم وتجهيزات الإنتاج المرنة التي تهيئ التكيف السريع مع حاجات ورغبات أو توقعات متعددة لتقسيمات مختلفة من العملاء، هذه العوامل تساعد المؤسسة تحقيق رضا وولاء عملاءها، ويسمح لها بفرض أسعار أعلى نتيجة ارتفاع قيمة منتجاتها من وجهة نظرهم¹. ويحتاج تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء إلى تحقيق كفاءة متميزة وجودة متفوقة وإبداع مستمر، وأن يكون السلوك الكلي موجه نحو التركيز على العميل؛ فالكفاءة المتفوقة تمنح المؤسسة الفرصة لتخفيض التكاليف، كما تسمح لها الجودة المتفوقة بفرض سعر عالي، فضلا عن خفض تكلفتها، أما الاستجابة المتفوقة فتسمح لها أيضا بفرض سعر عالي، بينما يمكن أن يؤدي الإبداع إلى جودة أعلى وتكلفة أقل².

المطلب الخامس: أسبقية الإبداع

التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على سد كل الثغرات التي يستغلها المنافسون ويفرضون بها منطقهم في السوق، وقد خلصت مجموعة (BCG) في معرض مناقشة آليات التنافسية إلى أن المؤسسة الأكثر تنافسية في مجالها هي المؤسسة التي تعرف كيف تتعلم، تستثمر وتبدع بشكل أحسن وأسرع من منافسيها، فتمتلك بذلك من تمرير خياراتها الإستراتيجية³. وبذلك يعد الإبداع أحد أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية، ويمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع، الذي يمنح المؤسسة شيئا متفردا يفتقر إليه المنافسون، حيث أن تحقيق النجاح التنافسي يستلزم أن تكون المؤسسة في المقدمة وتتفوق على منافسيها سواء من ناحية التكاليف، السعر، الجودة أو الخدمة... وتعتمد في ذلك وبدرجة كبيرة على الإبداع الذي يسمح بتكيفها مع البيئة التنافسية من خلال التجديدات التقنية، التجارية وحتى التنظيمية، فلماذا تلجأ الكثير المؤسسات إلى الإبداع من أجل خلق عرض جديد يزيد من قدرتها التنافسية.

يعكس الإبداع كآسبعية تنافسية القدرة على تطوير أفكار وطرق جديدة في الأداء تستجيب للفرص المتاحة أمام المؤسسة وتساعد على التكيف مع بيئتها التنافسية، ومن هذا المنطلق يرى (Daft) أن الإبداع هو: "التفكير لما هو بعد الأساليب التقليدية، وإتباع طرائق جديدة في الأداء المتمثلة بإيجاد أحدث التصاميم للمنتجات وتطبيق تقنيات جديدة وتعميق برامج التدريب وتطوير الأفراد واستحضار كل أشكال المجازفة الناجمة عن تبني الإبداع"⁴. وعرفه (Drucker) على أنه: "التغيير الذي يخلق أبعاد جديدة للأداء"⁵. ووفقا لـ (Stoner) فإن الإبداع هو: "ترجمة أفكار جديدة لمنتج أو عملية أو طريقة جديدة للإنتاج"⁶. ويشير (Martin) إلى أنه: "أكثر من مجرد إنتاج منتجات جديدة ومثيرة إذ أن المهم أن يكون الإبداع جزءا من الحالة الذهنية لإدارة

¹ بوحرودة، فتحة، مرجع سابق، ص: 124

² لحول، سامية، مرجع سابق، ص: 171

³ مزهودة، عبد المالك، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر). مرجع سابق، ص: 78

⁴ طالب، علاء فرحان، البناء، زينب مكي محمود، مرجع سابق، ص: 48

⁵ Olivier Meier et al. Op.Cit, P :43

⁶ اللامي، غسان قاسم، مرجع سابق، ص: 128

المنظمة وفلسفتها وركنا من الإستراتيجية الكلية، وعندما يجري الإبداع ضمن مسارات الإستراتيجية من المؤكد أنه سيؤدي إلى تأسيس ميزة تنافسية مهمة للمنظمة خصوصا إذا كان من الصعب على المنافسين تقليدها، ويصبح الإبداع استراتيجيا فقط عندما تفقد الأعمال إلى إضافة قيمة متميزة للزبون والشركاء والأعمال فهو إدارة لرسم الصورة المستقبلية للأعمال¹. بمعنى أن الإبداع هو الحالة الذهنية لإدارة المؤسسة وتوجهها إستراتيجيا بمقتضاه تتمكن من تأسيس ميزة تنافسية تواجه بها منافسيها، يتميز بقدرته على إضافة قيمة مميزة للعملاء، ولا يقتصر على إنتاج منتجات جديدة فقط بل وحتى العمليات والأفكار...

ويعد الإبداع بعد تنافسي حاسم، فمع تزايد حدة المنافسة وتزايد عدد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة، لم يعد هناك ضمان لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار، وما لم تكن المؤسسة قادرة على تحقيق الإبداع المستمر، الذي يحقق لها مزايا عديدة أبرزها بناء مهارات ومعرفة أساسية في ميادين الأعمال، بالإضافة إلى المزايا التالية²:

1. تحسين إنتاجية المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء واستخدام الموارد بشكل اقتصادي؛
 2. تحسين خدمة العملاء من خلال سرعة الاستجابة لاحتياجاتهم ورغباتهم وتلبية طلباتهم؛
 3. زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديم منتجات جديدة وتغيير وتطوير العمليات الإنتاجية؛
 4. تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وجعلها جذابة في نظر العملاء؛
 5. إيجاد فرص جديدة للمؤسسة لزيادة حجم مبيعاتها وأرباحها؛
 6. تحسين الجودة من خلال تقليل التالف والعدم والمرفوضات.
- أن تكون المؤسسة مبدعة لا يعني أن تتبنى إستراتيجية استباقية في تقديم منتجات جديدة وتطوير أساليب إنتاج مستحدثة، وإنما يجب أن تكون أيضا أكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على منتجاتها وعملياتها، وفي هذا السياق يصنف الإبداع إلى صنفين إبداع المنتج وإبداع العملية:

1- إبداع المنتج

ينطوي إبداع المنتج على تقديم منتج أو خدمة جديدة لتلبية احتياجات العملاء، فضلا عن دخول أسواق جديدة، بالإضافة إلى إبداعات تحسين المنتج التي تشمل التغييرات الحاصلة في بعض خصائصه لتحسين أدائه من خلال تصاميم أفضل³، وتحقيق هذا يرتبط بشكل كبير بالبحث والتطوير، وفي هذا السياق يرى (Evans) أن المؤسسة لتتمكن من تقديم منتجات جديدة بصورة متكررة لابد لها من الاستمرار في تنشيط الإبداع من خلال التركيز على البحث والتطوير وامتلاك القدرة على تطوير معدات الإنتاج، والعامل المهم لنجاحها في مواجهة منافسيها هو قدرتها على الإبداع في المنتج الحالي وتقديم منتجات جديدة. وحسب (Malee) فإن الإبداع في

¹ طالب، علاء فرحان، البناء، زينب مكي محمود، مرجع سابق، ص: 276

² اللامي، غسان قاسم، مرجع سابق، ص: 128

³ نفس المرجع، ص: 129.

المنتجات هو شيء مطلوب لأنه تجسيد لحاجات ورغبات الزبائن وبذلك فهو يؤدي إلى نجاح وتفوق المؤسسة على المنافسين. وتأسيساً على ما تقدم فإن إبداع المنتج يقصد به تقديم منتج جديد أو تحسين منتج موجود.

1. **تقديم منتج جديد:** يرى (Dalrymple and Parsons) بأن المنتجات الجديدة هي سلع وخدمات مختلفة جوهرياً عن تلك التي يتم تسويقها أصلاً من قبل المؤسسة، ويوضح البكري بأن المنتج الجديد هو منتج يدخل إلى السوق لأول مرة وقد لا يكون جديداً في السوق، وإنما جديد بالنسبة للمؤسسة ويقدم منفعة جديدة، ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة¹. ويساعد إبداع منتج جديد على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، مثلاً في قطاع الخدمات استحدثت (British Airways) درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة أطلقت عليها اسم "المسافر العالمي الجديد"، وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات المسافرين الباحث عن فسيحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة العادية، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسيحة أكبر لكل مقعد من المقاعد، وجمعت في تصميمها بين التكنولوجيا والراحة، وبذلك أصبحت (British Airways) أول شركة طيران تقدم أربع درجات سياحية على متن طائراتها وعبر شبكتها العالمية².

2. **تحسين منتج موجود (المنتج الحالي):** يرى البكري بأن المنتج المحسن هو ذلك المنتج الذي أجري عليه تعديل أو تحسين أو تطوير لغرض تقديمه إلى السوق بشكل جديد لمواكبة تطور حاجات العملاء، بهدف الحفاظ على بقاء المؤسسة واستمرارها في ممارسة نشاطها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية³.

2- إبداع العملية

العملية هي كل ما تقوم به المؤسسة من تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويرى (Davenport) بأن إبداع العملية يعني بناء رؤية أو تصور لاستراتيجيات العمل الجديدة، ونشاط تصميم العملية الفعلي وتنفيذ التغيير مع كل تقنياته المعقدة والأفراد والأبعاد التنظيمية، ويعتمد على البحث والتطوير. ويركز إبداع العملية على استحداث عمليات إنتاج جديدة بطريقة تؤثر في كمية الإنتاج وجودته، أو بصورة تحسن العملية الإنتاجية القائمة، ولذلك حظي بأهمية كبيرة في الشركات اليابانية حيث تخصص له (60%) من تكاليف البحث والتطوير، لأنه يساهم في تقليل تكلفة التصنيع، فضلاً عن السرعة في تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات القائمة. وينطوي إبداع العملية على نوعين هما⁴:

1. **تصميم عملية إنتاجية جديدة:** يتطلب تصميم عملية إنتاجية جديدة تحديد جميع متطلبات صنع المنتج الجديد من تهيئة وإعداد المدخلات وما تتطلبه عمليات التحويل لتقديم منتجات تامة الصنع توافق حاجات ومتطلبات العملاء.

¹ الطويل، أكرم أحمد، إسماعيل، رغيد إبراهيم، مرجع سابق، ص.ص: 8-9

² جباينة، محمد، مرجع سابق، ص: 41

³ الطويل، أكرم أحمد، إسماعيل، رغيد إبراهيم، مرجع سابق، ص: 9

⁴ نفس المرجع، ص.ص: 10-11

2. تحسين عملية إنتاجية قائمة (موجودة): يوضح (Krajewski and Ritzman) بأن تحسين العملية يعني الدراسة النظامية للنشاطات وانسياب كل عملية بهدف تحسينها، ويبين (Evans) بأن تحسين العملية يهدف إلى انجاز مستوى عال ومستمر للجودة في أداء العملية. وحسب (Humphrey) فإن تحسين العملية يشير إلى الأنشطة والطرق، الممارسات والأدوات، التي ينبغي أن تستخدم من أجل إنتاج منتج معين.

يمكن القول أن الإبداع أصبح مطلباً إجبارياً إذا ما أرادت المؤسسة التميز في الأداء والمحافظة على البقاء، النمو والاستمرارية في بيئة شديدة التنافس، لذلك عليها العمل على توفير مناخ يساعد على تنمية قدرات الأفراد وتدعيم التفكير الإبداعي، لأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بينها وبين مختلف التغيرات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة بها¹. وينبغي أن لا يركز الإبداع فقط على تحسين المنتجات الموجودة أو إيجاد أخرى، بل وأيضاً تحسين أدوات الإنتاج وطرقه وتحسين مختلف وظائف المؤسسة، وأن لا تتوقف جهود البحث والتطوير التي تؤدي إلى الإبداع بمجرد الوصول إلى النتائج المرجوة بل يجب أن تستمر، لأنه حتى لو كانت النتائج الأولية ضعيفة فإن تراكمها سيمنح المؤسسة مع الوقت نقوقاً على منافسيها، وأكبر الإبداعات لأي مؤسسة يتمثل في قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق.

يمكن القول أن العامل الأساسي في تحديد النجاح الإستراتيجي ليس بالضرورة بأن يكون التركيز على الأسبقية مثلاً المرونة أو تخفيض التكلفة، بل يجب ترجمة الأسبقية إلى نمط دائم من القرارات التي من شأنها أن تساعد على تطوير القدرة التنافسية، فالعامل الأساسي في نجاح إستراتيجية المؤسسة يتمثل في قدرتها على ترجمة الأسبقيات التنافسية إلى قدرات عملياتية، لذلك عندما تقوم باختيار الأسبقيات التي ستبناها، عليها ربطها بقراراتها العملياتية من أجل التمكن من تطوير قدراتها التنافسية².

بالنظر إلى الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع) نجد أن العلاقة بينها هي علاقة تبادلية، حيث أن المؤسسة لا تستطيع تبني أكثر من أسبقية واحدة في نفس الوقت؛ فتبني الجودة العالية عادة ما يكون مقرون بسعر أعلى نتيجة التكلفة الأعلى، والعكس إذا كانت التكلفة منخفضة فإن ذلك ينعكس على تدني مستوى الجودة، وكذلك المرونة عادة ما تكون مقرونة بقدرة أقل للمؤسسة على تلبية الطلب عند ظهوره، وقد تكون سرعة التسليم مقرونة باستقرار أكثر في هيكلية أعمالها، وقد يصاحب الإبداع ارتفاع في التكلفة وتأخر في الدخول إلى الأسواق خصوصاً في بيئة شديدة التغيير³، وهذا ما أكدته أيضاً نموذج (Porter) للإستراتيجيات التنافسية بأن العلاقة بين أبعاد التنافس هي علاقة تبادلية، غير أن هذه العلاقة بدأت تأخذ شكلاً مختلفاً نتيجة للتطورات والتحولات البيئية التي غيرت قواعد اللعبة التنافسية، فبعد أن كانت المؤسسات تعتمد على تقليل التكلفة كمصدر أساسي للسبق التنافسي، أصبحت تبحث عن طرائق أخرى تميزها عن منافسيها وزيادة حصتها السوقية، كتقديم منتجات بجودة أعلى كأساس للتنافس، ثم ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن

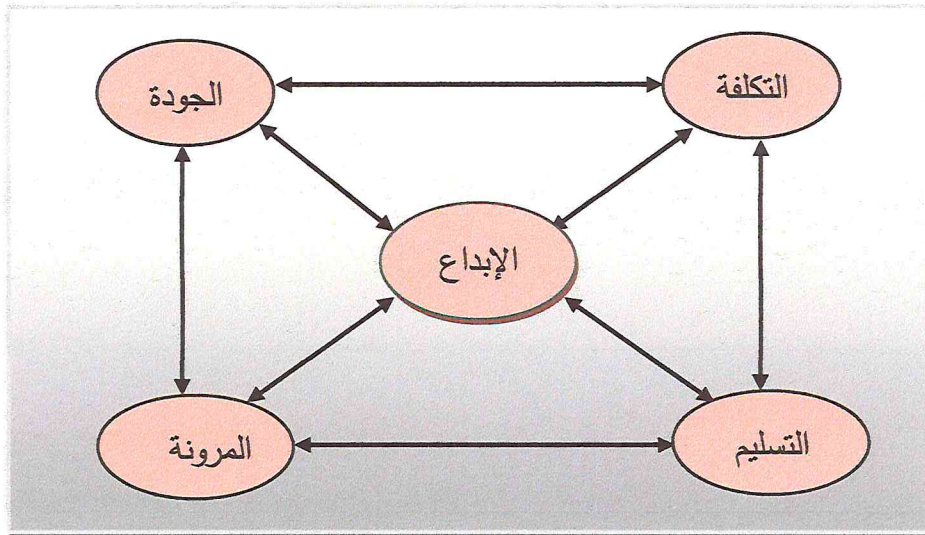
¹ حاوي، أيمن عسكر، الإبداع التنظيمي وتأثير في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة. مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع، العدد الثامن، جامعة البصرة، العراق، 2011، ص: 49

² Kenneth K. Boyer, Marianne W. Lewis, Op.Cit, P:13.

³ الشهباني، صالح إبراهيم يونس، مرجع سابق، ص: 11-12

بعد تنافسي جديد فاعتمدت مجموعة من المؤسسات على الوقت لتتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت أو عند الطلب، واعتمدت مؤسسات أخرى على المرونة (سرعة الاستجابة) وفي أواخر القرن العشرين أصبح الإبداع أساس التفوق التنافسي. غير أن المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرارية في محيط سريع التغيير عليها تبني أكثر من أسبقية تنافسية بهدف الحصول على حصة سوقية أكبر وضمان ولاء عملائها وتحقيق رضاهم¹، وتمكنت الكثير من المؤسسات من السيطرة على تكلفة الإنتاج على الرغم من أن منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال استخدام وسائل تحسين الجودة، ومن جانب آخر فإن استخدام أنظمة الإنتاج الحديثة كنظام الإنتاج في الوقت (JIT) والإنتاج المرن ساعد المؤسسات على تبني أسبقية المرونة والتسليم في آن واحد، كما ساهمت هذه الأنظمة في زيادة قدرة المؤسسة على تغيير المنتج أو الكميات المنتجة مقابل الالتزام بمواعيد التسليم والمحافظة على أقل كمية من المخزون، فضلا عن السيطرة على التكلفة وتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة. وبذلك أصبحت العلاقة بين الأسبقيات التنافسية تراكمية بدلا من تبادلية، فبدلا من أن تقود الجودة إلى تكلفة أعلى أصبحت تقود إلى تكلفة أدنى من خلال تقليل التالف والمعيب، ومن جانب آخر فإن برامج تخفيض التكلفة أصبحت أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق جودة أعلى وتسليم سريع ومرونة أكبر². ويمكن إظهار العلاقة بين الأسبقيات التنافسية من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (4-8): العلاقة بين الأسبقيات التنافسية



المصدر: الزيود، خالد محمد علي، مرجع سابق، ص: 31

¹ الزيود، خالد محمد علي، مرجع سابق، ص: 24

² نفس المرجع، ص: 31

المبحث الثالث: مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة

برزت إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد أساليب التغيير والتطوير التنظيمي وكأهم مداخل تحسين تنافسية المؤسسات في ظل محيط يتميز بالديناميكية وسرعة التغيير، بعد أن أضحت الأساليب الإدارية التقليدية التي كانت تتبع في العهود السابقة غير قادرة على الاستجابة لتغيرات المحيط والوفاء باحتياجات مؤسسات القرن الواحد والعشرين، التي أصبحت مطالبة بتغيير أساليب تأدية نشاطاتها وعملياتها الأساسية، حيث ولدت التغيرات التي يشهدها محيطها فرصاً تستدعي ضرورة العمل الجاد لاستثمارها، لكنها من جانب آخر فرضت الكثير من التحديات التي تركت بصمات واضحة على القدرة التنافسية للمؤسسات، مما يستدعي إعادة النظر جذرياً في كل ما اعتادت القيام به من أجل المحافظة على بقائها ومكانتها في السوق واكتساب أساليب تنافسية تتفوق بها على منافسيها¹، وهو ما تسعى إلى تحقيقه إعادة الهندسة من خلال إحداث تغييرات جوهرية وإعادة تصميم جذرية للعمليات الأساسية المحققة للقيمة المضافة، وما يترتب عن ذلك من تغييرات على مستوى الهيكله والمهام والأدوار وحتى القيم والثقافات السائدة والتكنولوجيا المستخدمة على النحو الذي يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية. وقد أثبتت تجارب العديد من الشركات الأمريكية التي طبقت مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومنها على سبيل المثال (Bell Atlantic, Hallmark Cards, Taco Bell, Capital Holding Corporation) المساهمة الفعالة لهذا المدخل ودوره في اكتساب الأساليب التنافسية (تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، السرعة، المرونة والإبداع) هذه الأساليب تعد أسلحة إستراتيجية، حيث أن تفرد المؤسسة عن منافسيها بوحدة أو أكثر من هذه الأساليب يساهم في تحسين تنافسيته، ويجعلها قادرة على مواجهة منافسيها وتحقيق البقاء والاستمرارية في محيط سريع التغيير.

فيما يلي سيتم التطرق إلى مساهمة كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال اكتساب واحدة أو أكثر من الأساليب التنافسية.

المطلب الأول: التغيير التنظيمي وتحسين تنافسية المؤسسة

تلجأ منظمات الأعمال إلى التغيير التنظيمي من أجل إيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المحيط الذي تنشط فيه من جهة واستغلال الفرص التي يتيحها هذا المحيط ومواجهة تحدياته من جهة أخرى، فبقاء واستمرارية المؤسسة في ظل محيط يتميز بالتغيير والديناميكية يستوجب إحداث تغيير جذري في بناءها التنظيمي من خلال إعادة الهيكلة، وما يترتب عليها من إعادة توزيع المناصب والمسؤوليات ومصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات بين الأفراد، التحول نحو الاعتماد على فرق العمل تغيير شكل وحجم السلطة، وتغيير الأنماط التنظيمية، هذه التغيرات تساعد المؤسسة على تجديد عملياتها الأساسية وإعادة تصميمها لتصبح أكثر فعالية وقدرة على الاستجابة لمختلف التغيرات.

¹ الكساسبة، محمد ماضي، تأثير عمليات إعادة الهندسة على الأولويات التنافسية (دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن). مرجع

يتوقف نجاح المؤسسة في تغيير بنائها التنظيمي على قدرتها على خلق بيئة عمل مناسبة، وتحقيق التوافق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وإستراتيجيتها¹، والتحول نحو الهياكل التنظيمية الأفقية وما ينتج عنه من تقليص لعدد المستويات التنظيمية واختفاء الإدارة الوسطى، دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وإعادة توزيع الاختصاصات، تجميع العمليات ذات التخصص الواحد والضرورية لإنجاز خدمة ما في عملية واحدة بشكل يسهل تنسيق الأعمال وتنظيمها، مما يؤدي إلى تقصير طول قنوات الاتصال ويجعل تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً تبعاً لتبادل الأفراد للمعرفة الفنية، ويربط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة، مما يساعد على الحصول على المعلومات المطلوبة للأطراف التي تحتاجها في الوقت المحدد. هذه التغيرات حسب ما أكدته دراسة (دجلة محمد مهدي، 2007) ودراسة (العلياوي المهندسة ستار مجبل طالع، 2013) تؤدي إلى تقليص الوقت وتقليل الجهد وتخفيض التكلفة وتحقيق درجة عالية من المرونة وسرعة الاستجابة لمختلف التغيرات والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، والظروف التنافسية والتطورات التقنية².

غير أنه يمكن اعتبار النتيجة الأبرز التي توصلت إليها هذه الدراسة وأكدها الدراسات السابقة هي أن تغيير البناء التنظيمي يحقق سرعة الاستجابة (أسبقية المرونة) على اعتبار أن الخاصية الأساسية للهياكل التنظيمية الأفقية هي المرونة العالية وقدرتها على التكيف السريع مع مختلف تغيرات المحيط، مما يزيد من كفاءة وفعالية عمليات الاتصال ويؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار كنتيجة لتوفر المعلومات في الوقت المناسب، مما يساعد على تحقيق السرعة في إنجاز الأعمال. وفي هذا السياق أكد (Hammer et Champy) على أن التوصل إلى إيجاد تنظيم مرن بدرجة كافية يساعد على تحقيق التكيف السريع مع التغيرات المستمرة وتحقيق أعلى مستويات الجودة في المنتج أو الخدمة المقدمة إلى العملاء³، لذلك يجب على المؤسسات تصميم تنظيمات مرنة لأنها الأقدر على التكيف مع الخصائص المتغيرة للبيئة، وعلى التعديل السريع للعلاقات التي تربط مختلف عناصرها، بالإضافة إلى ربط علاقات وطيدة مع الشركاء الخارجيين بشكل يجعلهم يتجندون بسرعة عند الحاجة⁴.

ويعتبر التحول نحو الاعتماد على فرق العمل من أهم مميزات التنظيمات الحديثة واتجاهها نحو الاستفادة من التخصصات المتعددة في المؤسسة، نظراً لما تتمتع به هذه الفرق من تكوين يساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لسير عملها وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ذلك يتمتع أعضاؤها بدرجة كبيرة من التمكين الوظيفي بسبب منحهم السلطات الكافية التي تمكنهم من أداء مهامهم بتميز⁵. وتلعب هذه الفرق دور كبير في تحقيق

¹ غنيم، أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. مرجع سابق، ص: 315

² اللوزي، موسى، مرجع سابق، ص: 272

³ هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 5

⁴ خليفة، منية، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص: 86

⁵ خير، سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، مصر، 17-21 فيفري 2008، ص: 41.

المرونة، فمن خلالها يتم تنظيم العمل على أساس العمليات الكاملة وتمنح لها صلاحيات واسعة، فتعمل بمستوى كبير من الاستقلالية، وتكون على اتصال بأي جهة تحتاج إليها، وتتحوّل القرارات والأمور المشتركة بين الإدارات التي كانت في السابق تتطلب عقد الاجتماعات بين المديرين لمعالجتها إلى فرق العمل، مما يحقق سرعة الاستجابة لطلبات العملاء ويساعد على سرعة إنجاز الأعمال، نتيجة التخلص من المشاكل الناتجة عن التأخير والوقت المخصص لتنسيق العمل بين الوحدات من أجل تقديم السلعة أو الخدمة، والمشكلات الناتجة عن تعدد الجهات المختصة بالعملية، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف لأن أعضائها يتميزون بالكفاءة، وهذا ما أكدته دراسة (دجلة مهدي محمد، 2007) أن الاعتماد على فرق العمل يؤدي إلى إلغاء تعدد جهات الاختصاص مما يعني التخلص من الأخطاء والتأخير وإيصال السلعة في الوقت المحدد وتحقيق سرعة الاستجابة وتخفيض التكاليف¹.

بالإضافة إلى ما سبق وحسب دراسة (خبير سيد عيد، 2008) فإن العمل على أساس فرق عمل يشجع على الإبداع خاصة أن هذه الفرق تضم أفراد يمتلكون المهارات اللازمة التي تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار الذي أصبح السبيل الأساسي لمحافظة المؤسسة على مكانتها في السوق وتحسين مركزها التنافسي وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسين، من خلال تصميم منتجات مبتكرة تتوافق أو تزيد عن توقعات العملاء². كما أن طبيعة عمل هذه الفرق يساعد على حل المشكلات المتعلقة بجودة المنتجات لتكون قادرة على تلبية حاجات ورغبات العملاء، ومن أجل تحقيق ذلك نجد هذه الفرق تأخذ الأشكال التالية:

1. حلقات الجودة: تعتبر حلقات الجودة أداة فعالة لتشجيع مشاركة العاملين، حيث تفسح مجالاً واسعاً لمشاركة الجميع والعمل بروح الجماعة بدلاً من الأداء الفردي مما يجعلها مصدراً حيوياً لتقديم الحلول والمقترحات لتحسين جميع جوانب العمل بما فيها تحسين الجودة. وتتشكل هذه الحلقات من مجموعات صغيرة تضم ما بين ستة وثمانية أشخاص يجتمعون طوعاً وبشكل دوري لمعالجة وتحليل مختلفة المشاكل التي تنشأ في منطقة عملهم الخاصة بالجودة، وتعتبر هذه الحلقات وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد وتعزيز قدراتهم وخبراتهم فيما يتصل بوظائفهم، وتحفيزهم على المساهمة في تطوير أساليب العمل³. وقد حدد (Ishikawa) عشرة قواعد لنشاط حلقات الجودة تتمثل فيما يلي⁴:

- (1) التطوير الذاتي؛
- (2) التطوع؛
- (3) العمل بشكل جماعي؛
- (4) مشاركة الجميع؛

¹ هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص.ص: 49-50

² خبير، سيد عيد، مرجع سابق، ص: 41

³ حاوي، أيمن، عسكر، السعد، مسلم علاوي، بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية / البصرة). مجلة التقني، المجلد 18، العدد 4، المعهد التقني، الجامعة التقنية الوسطى، الكوت، العراق، 2005، ص.ص: 137-138.

⁴ الطائي، رعد عبد الله، قدامة، عيسى، مرجع سابق، ص: 264.

- (5) استخدام أساليب السيطرة على الجودة؛
- (6) ارتباط الأنشطة بشكل وثيق بورش العمل؛
- (7) تعزيز ودعم أنشطة حلقات الجودة والحرص على استمرارها؛
- (8) التطوير الجماعي المتبادل؛
- (9) الإبداع؛
- (10) الوعي بالجودة والتنبه للمشكلات والوعي بتحسين الأداء.

2. فرق تحسين الجودة: يرى (Hellriegel and Slocum) أن فرق تحسين الجودة تضم مجموعة من العاملين يلتقون بصورة منتظمة لإيجاد الطرق التي تحقق الجودة الحقيقية (تلبية المعايير لرفع مستوى الجودة) والجودة المدركة (تلبية توقعات العملاء أو ما يفوقها)، وتغطي هذه الفرق كل المنظمة وتتضمن كل المستويات من العاملين، الإداريين وغير الإداريين¹، تركز على تحسين عملية من العمليات المتعلقة بالجودة خلال فترة زمنية محددة، ثم تنتقل إلى عملية أخرى ويتغير أعضاؤها من عملية تحسينية إلى أخرى، وقد يتكرر وجود بعض الأعضاء في أكثر من عملية واحدة، حسب علاقة ومعرفة وخبرة هؤلاء بالعملية المراد تحسينها. ولا يقتصر عمل فرق تحسين الجودة على الحذف أو إعادة التصميم فقط بل يتعداه إلى الإضافة أو الدمج وغير ذلك من الطرق الابتكارية والإبداعية، لذلك يجب أن يكون لدى أعضائها سعة الأفق والإبداع. ويمنح الاعتماد على هذه الفرق سلطة ودعم وحافز أكبر للعاملين، إذ يعود نجاح الصناعة اليابانية وقدرتها على التطور السريع، واكتساب المزايا التنافسية المتعددة إلى اهتمامها الكبير بفرق تحسين الجودة².

يناقض تنظيم العمل على أساس العمليات الكاملة وفرق العمل الشكل البيروقراطي للتنظيمات، حيث يتميز بالمرونة والتجديد الذاتي، والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة، ونظرا لكون فرق العمل تضم أفراد ذوي كفاءات عالية فإن القوة تتوزع بينهم، لذلك فإن التمايز السلطوي بينهم يكاد يذوب، إذ يتمتع كل منهم بسلطات متشابهة تقريبا بل أن بعضهم قد يمتلك سلطة لا رسمية نابعة من خبرته العالية وتخصصه قد تكون أقوى أحيانا من السلطة الرسمية لمدير الفريق³، وبناء على ذلك يتغير الشكل التقليدي للسلطة وحجمها، ويزيد الميل نحو اللامركزية ومنح صلاحيات واسعة للمرؤوسين المختصين بأداء العمل وجعل عملية اتخاذ القرار جزء من مهامهم، وتوسيع نطاق تفويض السلطة الذي يلعب دور مهم في زيادة قدرة المؤسسة على الاستفادة من قدرات ومهارات المرؤوسين، وقد أكدت دراسة كل من (سمالي يحضية، 2004) ودراسة (خبير سيد عيد، 2008) على أن تفويض السلطة يساعد المؤسسة على الاستجابة السريعة لتغيرات المحيط، إضافة إلى أنه يساهم في تقليص وقت أداء العمليات المتعلقة بالتوجيه والتخطيط، كما يضيف طابع المرونة ويحقق السرعة في اتخاذ القرارات الإدارية وسرعة الإنجاز، وفي نفس السياق أكدت دراسة (دجلة مهدي محمد، 2007) على أن التفويض

¹ نفس المرجع، ص: 267.

² حاوي، أيمن عسكر، السعد، مسلم علاوي، مرجع سابق، ص: 137-138.

³ عاطف، زاهر عبد الرحيم، مرجع سابق، ص: 14.

يساعد على إعداد العاملين لتحمل المسؤولية، ويعطي فرصة أكبر لظهور الأفكار المبدعة، حيث يجتهد المرؤوسين لإثبات قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم على الوجه الأكمل، ويكونوا محفزين على اكتشاف أساليب أكثر إبداعا لتحقيق المزيد من التخفيض في التكاليف والوقت وتقديم منتجات بجودة عالية.

وبذلك يلعب تغيير حجم وشكل السلطة والميل نحو اللامركزية دور كبير في تحسين الممارسات الإدارية ويعتبر الوسيلة المثلى لترشيد الجهود وتفعيلها، ويمكن أن يساهم في تحقيق أكثر من أسبقية تنافسية من خلال¹:

1. إدارة الوقت واستغلاله؛ فعندما يفوض الرئيس بعض صلاحياته إلى أحد مرؤوسيه، فإنه يوفر المزيد من الوقت للقيام بالأعمال المهمة، ويساهم في القضاء على المشكلات الروتينية؛
2. إعطاء الفرصة للمدير للقيام بمهامه الأساسية، ومراقبة ما يدور في التنظيم من أنشطة وعمليات، إضافة إلى أنه يوفر عليه الجهد والوقت المخصص للعمليات العادية المتعلقة بالتوجيه والتخطيط، ويوفر الوقت لدراسة العمليات الأساسية للتنظيم ويحقق سرعة الإنجاز؛
3. إعطاء الفرصة لظهور الأفكار المبدعة سواء من قبل المدير لعدم إهدار وقته في التفكير في المشاكل الروتينية أو من قبل المرؤوس الذي فوضت إليه المهام، حيث يجتهد في إثبات قدرته؛
4. إضفاء طابع المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات الإدارية².

❖ الإبداع التنظيمي كأسبقية تنافسية

غالبا ما يرتبط التغيير التنظيمي في إطار إعادة الهندسة بأحد الأسبقيات التنافسية الأكثر أهمية في العصر الحالي وهو الإبداع مشكلا ما يسمى بـ "الإبداع التنظيمي" (Innovation Organization)، فالبقاء والاستمرارية في محيط شديد التغيير جعل الحاجة للإبداعات التنظيمية مطلبا أساسيا لكل مؤسسة تسعى إلى الوصول إلى التميز في الأداء والمحافظة على استمراريته في بيئتها التنافسية، وقد تفهمت التنظيمات الإدارية الحديثة هذه الحاجة، فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة تعمل على رعاية الإبداع وتنميته وتهيئة المناخ المناسب له.

يعتبر الإبداع التنظيمي نوع من أنواع الإبداع، لكنه لا يمس أساليب الإنتاج والمنتجات والتقنيات وإنما يشمل الأساليب الإدارية والتنظيمية، وحسب (Olivier Meier et al.) فهو يعكس: "قدرة المنظمة على الإبداع ومن وجهة نظر أكثر عمومية يعكس أدائها"³. وعرفه عاكف خصاونة على أنه: "عملية ذهنية معرفية لتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوبا أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بشكل عام"⁴. بمعنى أن الإبداع يعكس المقدرة أو البراعة الفردية أو حتى الجماعية في التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وخلق أفكار جديدة أو اكتشاف سبل جديدة غير مألوفة، تحقق منفعة للمؤسسة والمجتمع. كما

¹ نفس المرجع، ص: 20

² خبير، سيد عيد، مرجع سابق، ص: 35

³ Olivier Meier et al. Op.Cit. P: 44.

⁴ خصاونة، عاكف لطفي، مرجع سابق، ص: 35

يعرف على أنه: "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة أم النظام أم العملية أم السياسة أم البرنامج أم الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تطبقها"¹. بمعنى تقديم شيء جديد سواء في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة تضيف قيمة، ويتضمن إدخال تغييرات في التنظيم، وخلق نماذج جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة عالية وإحداث تحسين في علاقات العمل. قد يتعلق الإبداع التنظيمي بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي أو إحداث تغييرات مهمة على التوجهات الإستراتيجية أو اختيار توجهات إستراتيجية جديدة لم تتبعها المؤسسة من قبل، وقد يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير أو تعديل الإجراءات والتطبيقات القديمة، فهو يهدف أساساً تحويل أو إعادة تنظيم الطرائق والكيفيات، والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية².

الإبداع التنظيمي هو عبارة عن سيروية جماعية لحيازة وإعداد المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم ويحتاج إلى رعاية ودعم الإدارة، يرتبط تحقيق الإبداع التنظيمي بالتعلم التنظيمي، حيث يعتبر (Berends et al.) أن المنظمات دائمة التعلم هي تلك المنظمات التي تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها، ويرى (Cavalerie) أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير ومبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بذاكرة المنظمة. ويؤكد هيجان على أن التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرتها ثم مراجعتها من حين إلى آخر للاستفادة منها في حل المشاكل التي تواجهها وذلك في إطار الدعم والمساندة من طرف قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام. وبين (Friedman et al) أن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على توازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساوياً على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة، ولأن المنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها، فلا بد أن يتلاءم معدل التغير والتعلم في المنظمة مع معدل التغير في البيئة³.

بناء على ما سبق فإن التغير التنظيمي وما ترتب عليه من إعادة بناء الهيكل التنظيمي، إعادة توزيع المناصب والمسؤوليات ومصادر اتخاذ القرارات، نطاق الإشراف والعلاقات بين الأفراد، وإعادة تشكيل هياكل السلطة الرسمية، والاتجاه نحو اللامركزية،... هذه التغييرات تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة، ولعل ما يجسد ذلك هو التخلص من الهيكلة العمودية في العمل والتحول إلى هيكلة أفقية مرنة قادرة على الاستجابة السريعة لمختلف التغييرات وتحقيق سرعة إنجاز المهام وتخفيض التكاليف، والتخلي عن الأنماط التنظيمية التقليدية التي تقوم على أساس الوحدات أو الأقسام الإدارية الجامدة، والتحول نحو الأنماط التنظيمية الحديثة التي تتصف

¹ خليفة، منية، مرجع سابق، ص: 80.

² العابد، لزه، مرجع سابق، ص: 137.

³ الزريقات، خالد خلف سالم، الخرشة، ياسين كاسب، مرجع سابق، ص.ص: 325-326.

بالمرونة والمشجعة على الإبداع، والتنظيم على أساس فرق العمل الذي يساعد على تحقيق التميز في أداء المهام وتحسين مستوى الجودة. وبذلك يعد التغيير التنظيمي مصدر لاكتساب الأساليب التنافسية (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع) التي يمكن أن تميز المؤسسة عن منافسيها في السوق وتضمن لها البقاء والاستمرارية في محيط شديد التغيير، وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات وأثبتته أيضا الدراسة الحالية في شقها النظري.

المطلب الثاني: تغيير نظم وإجراءات العمل وتحسين تنافسية المؤسسة

يهدف تغيير نظم وإجراءات العمل وإعادة تصميم العمليات إلى إنجاز الأعمال بكفاءة عالية وتحسين جودة المنتجات إلى جانب تخفيض التكاليف، من خلال استبعاد العمليات غير الضرورية التي تسبب الهدر والضياع والتكلفة العالية، وإعادة ابتداء كاملة لكيفية أداء العمل وتغيير جذري وجوهري في هيكل العملية، وتوفير الوقت، التكلفة والجهد من خلال الأخرجة التي ترفع القيمة المضافة لبعض أنشطة المؤسسة. وبذلك يمكن أن يعتمد فريق إعادة الهندسة عند تغيير نظم وإجراءات العمل على ثلاث أساليب أساسية هي:

1- التخلص

يقصد بالتخلص هو إلغاء الخدمات، الأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة، والتي لا يلاحظ العميل غيابها، سواء كان هذا العميل داخليا أو خارجيا، مثل إعداد التقارير التي لا يقرؤها أحد، والقيام بأنشطة التدقيق المتكررة... هذه الأنشطة تعد مصدرا لهدر الموارد ولا تضيف قيمة، والتخلص منها يعني التخلص من تكلفتها¹. وفي هذا السياق أكدت دراسة (شليبي مسلم علاوي وراضي عبد الله علي، 2012) على أن تحليل العمليات واتجاهات علاقتها هو الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في إعادة تصميم إجراءات العمل، إذ أن التغيير الناتج عن التدفقات المادية والمعلوماتية للعملية يساعد على التخلص من النشاطات غير الضرورية وعلى الازدواج والتداخل الذي قد يؤدي إلى التأخير، الضياع، والتكرار... مما يحقق الكفاءة ويقلص الوقت والجهد والتكلفة ويحقق الاستغلال الأمثل للموارد، وما يترتب عليه من تحسين معايير الأداء².

2- إعادة التصميم

تتطوي إعادة تصميم نظم العمل على تقديم تصور واضح وطرق جديدة لعمل الأشياء، ومن ثمة إعادة صياغة نظم العمل وتحويلها من المستوى المفاهيمي إلى مستوى التنفيذ الفعلي، للتوصل إلى رؤية الصورة الكاملة للعمل وكيفية تنقله بين الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعيقه وتطيل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة للعميل، وحسب دراسة (دجلة مهدي محمود، 2007) ودراسة (بن سديرة عمر، 2013) فإن هذه الرؤية تجعل العمليات أكثر وضوحا وبساطة، نتيجة للاستغناء عن الأعمال المكررة، التخلص

¹ خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 211

² شليبي، مسلم علاوي، علي، راضي عبد الله، دور إعادة هندسة الأعمال في تحسين الأداء الإنتاجي (دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة-البصرة). مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 30، المجلد الثامن، كلية الاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2012، ص: 72-72.

من الأنشطة التي لا تضيف قيمة، دمج العمليات المتشابهة في عملية واحدة، ترتيب بعض الأنشطة لتحقيق أداء أفضل، تنظيم تدفق المواد الأولية بشكل منتظم، وتبسيط إجراءات العمل... مما يساعد على تخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في أداء العمليات¹، مثلاً عند إعادة تصميم عمليات التشغيل يمكن تجميع العمليات اللازمة للتصنيع والتركيب في مكان واحد، وتجميع الآلات والمكائن الخاصة بإنتاج منتج معين أو مجموعة من المنتجات المتجانسة في مكان واحد مما يؤدي إلى خفض تكاليف مناولة المواد، ويقلل الهدر والضاياع والتلف في المواد فضلاً عن السرعة في إنجاز الأعمال، نتيجة لتخفيض مراحل الأداء وطوله الإجرائي والوقتي، وخفض عدد الأخطاء المرحلية بسبب دمج بعض العمليات والمراحل، وخفض عدد مرات إعادة الأداء لتدارك الأخطاء، بالإضافة إلى أنه يحسن مستوى الجودة².

الأساس الذي يعتمد عليه عند إعادة تصميم العمليات هو النظرة الإنشائية للعملية الحالية والتفكير الإبداعي المستند إلى القدرة على تخيل الشكل الجديد للعملية ووضع سيناريوهات بديلة لخفض مراحل العمل ووقته ثم تقييمها واختيار أنسبها، وتعتمد في ذلك على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات للاستفادة من تطبيقات برامج الحاسوب وشبكات المعلومات في تصميم العمليات الجديدة³. وحسب دراسة (أحمد ميسون عبد الله، 2007) ودراسة (الشعباني صالح إبراهيم يونس، 2010) ودراسة (دجلة مهدي محمود، 2007) لإعادة تصميم نظم وإجراءات العمل تتطوي على إعادة ابتداء كاملة لكيفية أداء العمل وتغيير جذري وجوهري في هيكل العملية، ويتم ذلك بالاعتماد على الابتكار والتجديد بدلاً من التطور المرحلي أو التحسين الجزئي، ويتطلب عدم النظر للأشياء بسطحية بل الغوص في جذورها ومحاولة اقتلاعها إن لم تكن نافعة، وإزالة كل ما من شأنه أن يسبب التكلفة العالية⁴. وتؤكد دراسة (الطويل أكرم أحمد وإسماعيل رغيد إبراهيم، 2009) أن إبداع العملية يساهم بشكل في تحقيق تحسينات جوهرية في مستوى جودة المنتجات، والاستجابة السريعة لطلب العملاء والتسليم السريع⁵.

3- الأخرجة

الأخرجة تعني إسناد الخدمات والأنشطة إلى أطراف خارجية، فتقوم بإنجازها بأقل تكلفة أو بأعلى جودة، مما يسمح للمؤسسة بالتركيز على العمليات الأساسية المضيفة للقيمة والأنشطة الإستراتيجية، حيث تمكنها الأخرجة من توفير الوقت، التكلفة والجهد للأنشطة التي ترفع القيمة المضافة، بالإضافة إلى تحقيق سرعة الإنجاز لأن هذه الأنشطة تقوم بها جهات مختصة، غير أن هذا لا يعني أن الأنشطة التي تمت أخرجتها ليست

¹ دجلة، مهدي محمود، مرجع سابق، ص: 7

² مصطفى، أحمد سيد، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي. مرجع سابق، ص: 160

³ اللوزي، موسى، مرجع سابق، ص: 273

⁴ أحمد، ميسون عبد الله، مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة (دراسة استطلاعية في الشركة العامة لإنتاج الألبوم والمستهلكات الطبية/ نينوى، مركز الدراسات المستقبلية). مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 4، العدد 1، كلية الحدا، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص: 99.

⁵ الطويل، أكرم أحمد، إسماعيل، رغيد إبراهيم، مرجع سابق، ص: 10.

مهمة أو أنها لا تحقق قيمة مضافة، بل بالعكس قد تكون مهمة جدا لكن التركيز الأكبر يكون على الأنشطة الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تخصيص كل الوقت والجهد لها¹.

يترتب عن إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل حسب (Hammer et Champy) عدة تغييرات أبرزها تنفيذ العمليات حسب طبيعتها، تعدد وتنوع مواصفات العمليات، انجاز العمل في مكانه والتحول نحو المهام المركبة، تخفيض مستويات الرقابة، وغالبا ما تكون هذه التغييرات مصدرا لتحقيق واحدة أو أكثر من الأسبقيات التنافسية. حيث يعد التدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة التي تؤدي إلى التأخير، وبذلك فإن التخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاعها لطبيعة العملية نفسها يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل. وتتوزع مواصفات العمليات يجعلها تتناسب مع المدخلات المختلفة، فيكون العمل أكثر توسعا وتكاملا وترابطا، وتؤكد دراسة (دجلة مهدي محمود، 2007) على أن التنوع في مواصفات العملية له الأثر الإيجابي في تحقيق سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتشجيع الإبداع، ويجعل العاملين يمارسون دورا أوسع في انجاز المهام الموكلة إليهم، وهذا التوجه في تصميم العمليات يساهم في إعطاءهم حرية أكبر وإشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، مما يشجعهم على الاندماج ويساهم في رفع روحهم المعنوية².

ويؤدي تغيير طريقة حصول الإدارات على احتياجاتها من المواد، ومنحها حرية التصرف والاستقلالية في تأمين احتياجاتها إلى تحسين الأداء العام، نتيجة لنقل العمل إلى الجهات الأكثر فعالية لإنجازه، وحسب دراسة (دجلة مهدي محمود، 2007) فإن نقل العمل إلى الوحدات التنظيمية المناسبة يؤدي إلى سرعة إنجاز العمليات نتيجة لتقليص الوقت المنقضي بين تسليم الطلبية وتلبيتها، ويحقق سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتخفيض التكاليف نتيجة اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الحاجات³. ويجعل التحول نحو المهام المركبة العمل أكثر تحفيزا للعاملين لاشتغاله على فرص النمو والتعلم، وتطوير المسار الوظيفي، وتوسيع المدارك المعرفية واكتساب المزيد من المهارات⁴، وحسب دراسة (الشعباني صالح إبراهيم يونس، 2010) يساعد التحول نحو المهام المركبة على التخفيض المستمر للتكاليف، نتيجة التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة والاستخدام المكثف للتكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى تحسين مستوى الجودة وتشجيع الأفراد على الإبداع⁵.

بالنسبة لتخفيض مستويات الرقابة تؤكد دراسة (دجلة مهدي محمود، 2007) أن الضوابط الرقابية الصارمة تتطلب الكثير من الوقت والعمل لإنجازها ومكلفة جدا، لذلك فإن إتباع أسلوب رقابي أكثر توازنا يؤدي إلى تخفيض تكاليف الأعباء المرتبطة بها ويحقق سرعة الاستجابة لمختلف التغييرات، كما يؤثر بشكل إيجابي

¹ خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 212.

² خضير، كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 134

³ هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 37.

⁴ نفس المرجع، ص: 43.

⁵ الشعباني، صالح إبراهيم يونس، مرجع سابق، ص: 248.

على الإبداع والابتكار نتيجة منح المسؤولين حرية التصرف واستقلالية أكبر، مما يحفزهم على اكتشاف أساليب أكثر إبداعاً لتحقيق المزيد من التخفيض في الوقت والتكلفة والجهد¹.

يمكن القول أن الأساليب التي يعتمد عليها عند إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل تهدف إلى إلغاء الخدمات والأنشطة التي لا تضيف قيمة، والتخلص من ازدواج وتداخل المهام مما يحقق الكفاءة، يقلص الوقت، الجهد، والتكلفة ويحقق الاستغلال الأمثل للموارد، وينتج عن التغيير الجذري وجوهري في هيكل العملية تأثيرات تنعكس إيجاباً على مستوى الجودة، وسرعة الاستجابة لمختلف التغييرات، ويمكن الأخرجة من توفير الوقت، التكلفة والجهد، ورفع القيمة المضافة لأنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق سرعة الإنجاز. عموماً يترتب عن إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل عدة تغييرات منها تنفيذ العمليات حسب طبيعتها، تنوع مواصفات العمليات، انجاز العمل في مكانه، التحول نحو المهام المركبة، تخفيض مستويات الرقابة،... هذه التغييرات تساهم في اكتساب الأساليب التنافسية (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع) وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات وأثبتته أيضاً الدراسة الحالية في شقها النظري.

المطلب الثالث: إعادة هيكلة الموارد البشرية وتحسين تنافسية المؤسسة

يتم في إطار إعادة هيكلة الموارد البشرية إحداث نوعين من التغيير كمي ونوعي؛ فالتغيير الكمي كنتيجة لتخفيض عدد المستويات التنظيمية، دمج بعض الوحدات أو إلغائها، تجميع العمليات في عملية واحدة، فهذا التوجه ينتج عنه غالباً الاستغناء عن خدمات بعض العاملين خاصة الغير أكفاء وإعادة توزيع اختصاصاتهم على عاملين آخرين²، وحسب دراسة (الرفوع أحمد نهار مفلح، 2010) فإن تخفيض عدد العاملين يساعد على تحسين أوضاع المؤسسة بحثاً عن أداء أفضل، ويخفض التكاليف ويزيد قدرتها على الاستجابة للتغيرات المحيطة بها خاصة التغيرات التكنولوجية المتلاحقة³. كما تفرض حدة المنافسة على المؤسسات تحديث وتطوير جميع العمليات المتعلقة بالإنتاج والتسويق والإدارة، وهذا يعد تحد كبير أمامها يفرض عليها العمل على رفع مستوى أداء موردها البشري وزيادة مهاراته، من خلال التغيير النوعي الذي يعد منهج عمل مستمر وليس مرحلة محددة بوقت أو تاريخ⁴، ينطوي على تغيير تركيبة الأفراد في المؤسسة، بهدف زيادة معارفهم ومهاراتهم، وتنمية قدراتهم وزيادة كفاءتهم⁵، بالإضافة إلى تغيير اتجاهاتهم، إدراكاتهم وسلوكياتهم، غير أن نجاح التغيير النوعي

¹ مصطفى، أحمد سيد، التنافسية في القرن الحادي والعشرون مدخل إنتاجي. مرجع سابق، ص: 160.

² الرفوع، أحمد نهار مفلح، تقييم أثر تطبيق إستراتيجية التحجيم على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية الأردنية. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2010، ص: 187.

³ ماهر، أحمد، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. مرجع سابق، ص: 445.

⁴ رزيق، كمال، بن عمور، سمير، أثر تأهيل الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 2012، ص: 10.

⁵ ماهر، أحمد، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. مرجع سابق، ص: 278.

يتطلب من المؤسسة أن تتبنى فلسفة الاستثمار في المورد البشري المتاح لديها، والتركيز على التعلم، تمكين العاملين وتشجيع التفكير الإبداعي.

1- التعلم

الأفراد ليسوا مطالبين بالالتزام بالقواعد الراسخة وإنما الاعتماد على تقديرهم الشخصي لتحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل، والاستعداد المستمر لتغييره وفقاً لتغير متطلباته، وفي هذه الحالة يحتاجون إلى قدر كاف من التعلم للتمكن من تمييز الأسلوب الصحيح لإنجاز العمل¹. ويعد التعلم طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي يجب أن تركز عليه المؤسسة في بناء مواردها البشرية، أي العمل على تنمية مهاراتها بهدف التقليل من الاعتماد على المصادر الخارجية.

2- التمكين

يرتقي التمكين بالعنصر البشري في المنظمات المعاصرة إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع وروح المبادرة، لذلك أصبح ذو درجة بالغة من الأهمية، حيث يحقق أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف المختلفة ويساهم في توسيع نطاق السلطة أين يقترن التمكين بضرورة دعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها. وأصبح التمكين إستراتيجية حتمية وملحة في ظل تغيرات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث يساهم في بناء مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية، ويزيد من الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم، ويرفع فرص الإبداع والابتكار للمسيرين والعاملين على حد سواء، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى²:

1. دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
2. تحقيق رضا العملاء وولائهم؛
3. تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد؛
4. زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يجعل أداءهم أفضل؛
5. إكساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.

3- تنمية التفكير الإبداعي

اختلفت وجهات النظر حول التفكير الإبداعي، فهناك من يرى أنه وراثي أو فطري، وهناك من يرى أنه مكتسب وبالإمكان تنميته وتطويره بالتعلم والتدريب، وفي هذا السياق يرى كل من جيلفورد ووليم جوردن أن التفكير الإبداعي هو من الأنماط التعليمية، وأن العملية الإبداعية ليست أمراً مستحيلاً بل يمكن تدريب الأفراد مباشرة على زيادة قدراتهم الإبداعية لو تم تعليمهم عمل ذلك³. وحسب ثروت مشهور فإن التفكير الإبداعي هو: "نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصلية لم تكن معروفة

¹ هامر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 45

² برني، لطيفة، مرجع سابق، ص: 26

³ اللوزي، موسى، مرجع سابق، ص: 295

سابقاً¹. ويعرفه عاكف خصاونة على أنه: "نتاج العمليات أو الممارسات الذهنية التي يحققها الإنسان بشكل متميز عن الآخر، كأن يأتي بأفكار أو حلول أو طرق أو أساليب أو سلوكيات جديدة لا مثيل لها"².

في الوقت الحالي لم تعد الإدارة مجرد عمل روتيني، والمدير أصبح مطالب بالمبادأة والتطوير والتفكير الإبداعي، ويعتبر ذلك من الواجبات الملقة على عاتقه، وعلى اعتبار المدير هو المبدع الأول فهو يحتاج إلى سعة الخيال والتوقع بشكل يدفعه للتفكير والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة، والقدرة على تكوين بناء فكري مترابط ومتجانس. وتشير الدراسات إلى أن المدير المبدع يبذل ما يقارب (25%) من مجموع طاقته في الكفاءة المهنية و(25%) من طاقته في التخيل و(50%) من طاقته في تكوين ثقافة التجمع بين الأفعال والخبرات والتوجه في العلاقات الاجتماعية، وهذا هو الدور المطلوب من المديرين القيام به يدفع المؤسسات إلى الاهتمام بشكل كبير بالصفات والقدرات التي يجب أن يتمتع بها هؤلاء³، وتتمثل هذه الصفات فيما يلي⁴:

1. **الطلاقة:** وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها، وتشمل الطلاقة عدة أنواع هي: الطلاقة اللفظية؛ طلاقة المعاني وطلاقة الأشكال.
2. **المرونة:** وتعني القدرة على توليد الأفكار المتنوعة وهي ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف.
3. **الأصالة:** وتعني الخبرة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كأساس للحكم على مستوى الإبداع.
4. **الإفاضة:** وهي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل للمشكلة.
5. **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.

يحتاج التفكير الإبداعي إلى اهتمام ورعاية ومناخ ينمي قدرات الأفراد ومهاراتهم، وأن توفر له الأسس والمبادئ الداعمة، وتتمثل أهم هذه الأسس فيما يلي⁵:

1. **توفير البيئة الملائمة:** أي توفير المناخ الذي يتلاءم أو ينسجم مع أصحاب الأفكار الإبداعية كلا حسب اهتمامه، ميوله ورغباته؛
2. **توفر المستلزمات اللوجستية الأساسية:** وهي المستلزمات التي يجب أن تتوفر في البيئة التي يعمل فيها الشخص ومن خلالها يستطيع أن ينمي ما لديه من أفكار؛

¹ مشهور، ثروت، مرجع سابق، ص: 192.

² خصاونة، عاكف لطفي، مرجع سابق، ص: 110.

³ اللوزي، موسى، مرجع سابق، ص: 305.

⁴ مشهور، ثروت، مرجع سابق، ص: 193.

⁵ خصاونة، عاكف لطفي، مرجع سابق، ص.ص: 124-126.

3. احترام الأفكار الجديدة: أي احترام ما هو جديد من أفكار يحملها الفرد مهما كان مستواها أو إمكانية تطبيقها، وأن لا تواجه الفكرة الجديدة بالسخرية أو الاستهزاء؛
4. التعمق في الإطلاع والمعرفة: أي دعم التفكير الإبداعي بالمزيد من الإطلاع والتعمق في الأفكار الإبداعية التي تدور في ذهن المبدع، وعدم الوقوف عند حد معين من التفكير، لأن ذلك يقوي المجال الفكري لدى الأفراد؛
5. اختيار الأفكار الملائمة: وهي عملية تنظيمية للأفكار، بحيث يتم اختيار الأفكار الواقعية التي تتناغم مع قدرات الفرد العقلية والذهنية، وكذلك اختيار الأفكار السليمة الخالية من الأخطاء؛
6. عدم الاعتماد على أحادية النمط التفكير: أي على الفرد أن يخرج عن المألوف في التعامل مع المشاكل وطرق حلها وأن لا يعتمد على النمط الواحد أو المعتاد الذي قد يفرض عليه من قبل المجتمع أو الأسرة أو صاحب العمل، ويجب أن يكون لديه الحرية المطلقة لاختيار الطريق الذي يناسبه؛
7. توفير البرامج التدريبية: وهي البرامج والدورات التدريبية المختلفة سواء العامة أو المتخصصة التي يشكل كل منها أهمية وعوائد إيجابية على الفرد من حيث الأفكار الإبداعية التي تكتسب من محتويات البرنامج التدريبي أو تزيد من مستوى تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد المشاركين؛
8. استخدام مبدأ الحوافز الإيجابية: وهي الامتيازات المادية أو المعنوية التي تمنح للشخص الذي يأتي بأفكار إبداعية جديدة، وأن يراعي فيها نوع الحافز الذي ينسجم مع حاجات ورغبات الشخص المبدع، وأن يراعى فيها العدالة في تقديم الحوافز لمستحقيها دون تحيز، من خلال استخدام أسلوب التعميم من أجل تشجيع المبدعين أنفسهم وغرس قيم الثقافة الإبداعية لدى الآخرين وتنمية التفكير الإبداعي لديهم؛
9. إنشاء حاضنات للأفكار الإبداعية: وهي الجهات أو المراكز أو المؤسسات التي تستقطب الأفكار الإبداعية وتبناها، وتقوم بتسجيلها باسم الشخص الذي قدمها لحماية حقوقه من القرصنة الفكرية، وأن تعمل هذه الحاضنات على دعم المبدعين وأفكارهم والسعي إلى تطويرها؛
10. استخدام مبدأ التطبيق للأفكار الإبداعية: وهي عملية التحول من أفكار نظرية إلى عملية تطبيقية، حتى يرى المبدع أن أفكاره قد خرجت إلى النور وحققت قيمة مضافة.

يترتب عن إعادة هيكلة الموارد البشرية في إطار إعادة الهندسة حسب (Hammer et Champy) عدة تغييرات منها اتخاذ القرارات في مكان العمل، الاستقلالية في العمل، الاعتماد على النتائج أثناء تقييم الأداء، التحول من التدريب إلى التعلم، وتحول دور المدير نحو التوجيه والقيادة التحويلية، وغالبا ما تكون هذه التغييرات مصدر لتحقيق واحدة أو أكثر من الأسبقيات التنافسية. حيث يترتب عن اتخاذ القرارات في مكان العمل، لأن الأمر أصبح بيد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه، كونه أصبح جزءا من عمله يحقق سرعة الاستجابة ويقلص الوقت. والتحول إلى الاعتماد على فرق العمل وتكليفهم بمسؤولية تنفيذ العمليات كاملة، وتفويضهم الصلاحيات اللازمة ومنحهم الاستقلالية في العمل يؤدي إلى تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة لمختلف

التغييرات¹. كما أن تحول أساس تقييم أداء الأفراد إلى النتائج، وتتبع سياسة الترقية على أساس القدرات، يحفز الأفراد على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم ويشجعهم على الإبداع.

أصبح الدمج بين العمل والتعلم في ظل إعادة هيكلة الموارد البشرية أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة، ولم يعد بالإمكان التمييز بين أداء الأفراد كونه تعلمًا أو أداء للمهام التنظيمية، وقد أسفر عن ذلك تكوين مفهوم العمل ذو الأداء المتميز الذي ساهم بشكل كبير في خلق القيمة المضافة التي تنشأ من التفاعل بين الفرد والمكونات التي تنتج التعلم الفعال سواء كان ذلك بالأساليب الرسمية أو غير الرسمية.² ويؤدي التعلم إلى زيادة مدارك الأفراد وإلمامهم بمحيط العمل، فمن خلال التكرار يتوصلون إلى الطريقة المثلى لتنفيذ المهام، وحسب دراسة (بن سديرة عمر، 2013) فإن التعلم يرفع من إنتاجية الفرد، ويؤدي إلى انخفاض التكاليف نتيجة تعلم الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام³.

وفي إطار إعادة الهندسة لا تحتاج فرق العمل إلى رؤساء وإنما إلى منسقين وموجهين يساعدونها في معالجة المشاكل التي تواجههم؛ حيث يتحول دور الرؤساء من العمل كمديرين إلى العمل كمنسقين وموجهين، يساعدون في تطوير مهارات الأفراد وتمكينهم من تنفيذ العمليات الخلاقة والمبتكرة بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع في أداء أعمالهم⁴. ويتم إعادة بناء المديرين وإثراء أدوارهم ليتحولوا من مجرد مسجلين للأداء وملقين للأوامر إلى قادة تحويليين جاذبين ومؤثرين ومحفزين لمروؤسيهم على الإبداع والابتكار. وتؤكد دراسة (علي أمل عبد محمد والياسري أكرم، 2009) أن دور القائد التحويلي برز نتيجة لقدرته على تحقيق مستويات عالية من الأداء، تشجيع الأفكار الإبداعية، وتحسين مستوى الجودة⁵.

بناء على ما سبق فإن التغييرات المترتبة عن إعادة هيكلة الموارد البشرية تؤدي إلى تخفيض التكاليف، تحسين مستوى الجودة، سرعة الإنجاز، من خلال اتخاذ القرارات في مكان العمل، الاستقلالية في العمل، تشجيع مشاركة العاملين وترسيخ مفهوم التمكين،... حيث تؤدي هذه التغييرات إلى زيادة قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للمشكلات التشغيلية، ويساعد تحول دور الرؤساء إلى العمل كمنسقين وموجهين وقادة تحويليين مؤثرين ومحفزين على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم وتشجيعهم على الإبداع. وبذلك يمكن القول أن إعادة هيكلة الموارد البشرية تساهم في اكتساب أساليب (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع) وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات وأثبتته أيضا الدراسة الحالية في شقها النظري.

¹ ماهر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 44

² خان، أحلام، مرجع سابق، ص: 214.

³ بن سديرة، عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف). دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012-2013، ص: 31

⁴ ماهر، مايكل، شامبي، جيمس، مرجع سابق، ص: 48.

⁵ علي، أمل عبد محمد، الياسري، أكرم، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص: 115

المطلب الرابع: التغيير التكنولوجي وتحسين تنافسية المؤسسة

يساهم الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة حيث تؤكد دراسة (النتشة حازم عبد العزيز داود، 2009) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة يساهم في رفع كفاءة استثمار الموارد المتاحة، ويدعم القدرة على التخطيط بتوفير المعلومات التفصيلية والدقيقة في الوقت المناسب، ويوفر الكثير من الوقت للعاملين والمديرين عن طريق إزالة كافة الأعمال الروتينية عن كاهلهم، والاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم في الأعمال المبتكرة، ويقلص قدر الإمكان من الحاجة إلى العمليات اليدوية، السجلات الورقية، النماذج،... مما يخفف التكاليف ويحقق سرعة الإنجاز فضلا عن الجودة¹. وتأكد دراسة (بوصرودي صليحة، 2015) أن تكنولوجيا المعلومات تفيد في تفعيل وتسريع عملية التعلم بجلب المعرفة من مختلف الأطراف ذات العلاقة، والتعرف على مختلف التغييرات والتوجهات التي بإمكانها التأثير على نشاط المؤسسة واقتناص الفرص المتاحة بالمحيط، كما تساعد على تغيير طرق التصنيع التقليدية، من خلال إتاحة طرقا جديدة للإبداع باستغلال المعلومات والبرمجيات المتطورة التي أدت إلى تقصير دورة الإبداع².

تلعب تكنولوجيا المعلومات دور كبير في اكتساب الأساليب التنافسية من خلال الاستخدام الفعال لأدواتها حيث تساعد قواعد البيانات المشتركة في جعل عملية إعداد وتحليل البيانات والحصول على المعلومات يتم في أقل وقت وبأقل جهد، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب نظرا لما توفره قواعد البيانات من معلومات ضرورية وبدرجة عالية من الدقة والجودة وفي الوقت المناسب، مما يساهم في اختصار زمن إنجاز العمليات ويخفض التكاليف³. وتساعد القدرة الهائلة على تخزين المعلومات التي تتميز بها قواعد البيانات مسيري المشاريع الإبداعية على رسملة الخبرات بتخزين المعلومات والمعارف الخاصة بكل مشروع حتى بعد نهايته للاستفادة منها في المشاريع المقبلة، من حيث تقدير وتقييم التكاليف وتحليل المخاطر، كما تساعد على خفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات ومعالجتها، وخفض الآجال نتيجة توفر المعلومات المطلوبة عندما تظهر الحاجة إليها مما يسرع من عملية اتخاذ القرار⁴. وتسمح قواعد البيانات للمشاركين في عملية التصميم بالوصول إلى المعلومات المتعلقة بخطوات وإجراءات العمل وتعليمات التشغيل، مما يزيد من كفاءة عملية جمع قياسات الأداء الفعلي، حيث يستطيع العاملون تصفحها للقيام التعديلات اللازمة عليها ومراقبة نتائج أعمالهم، واكتشاف وجود أي خلل أو انحراف في الأداء، كما تساعد على بناء أنظمة رقابية معتمدة على الحاسب الآلي تدعم القدرة التنبؤية لنتائج العمليات والأنشطة وتحسن مستوى الجودة⁵. وتقلل نظم الاتصال الإلكترونية من الحاجة إلى اللقاءات والاتصالات وجها لوجه، وتسمح بربط المديرين بعضهم ببعض وربطهم

¹ النتشة، حازم عبد العزيز داود، مرجع سابق، ص: 45.

² بوصرودي، صليحة، مرجع سابق، ص: 264.

³ العلياوي، المهندسة ستار مجبل طالع، متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية في بغداد. رسالة ماجستير، (غير منشورة)، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، بغداد، 2013، ص: 72.

⁴ بوصرودي، صليحة، مرجع سابق، ص: 263.

⁵ بلقيوم، صباح، مرجع سابق، ص: 212.

بالمركز الرئيسي، مما يسهل التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويؤدي إلى تخفيض التكلفة، ويحقق سرعة الاستجابة وكفاءة استخدام الوقت نتيجة لإنجاز الكثير من المهام في أوقات قصيرة¹.

ويمكن الاستفادة من النظم الخبيرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة في الوقت المناسب مما يحقق سرعة الاستجابة، خاصة أن هذه النظم تتميز بالمرونة في الحلول المقدمة، فبناء على نوع المدخلات تختار القواعد المستخدمة في حل المشكلات، وتؤكد دراسة (خبابة عبد الله وجباري عبد الوهاب) ودراسة (قاسمي كمال، 2011) أن النظم الخبيرة تساهم في تقليص وقت الانجاز لما توفره من معلومات للمديرين مما يسرع عملية اتخاذ القرارات ويجعلها أكثر كفاءة، بالإضافة إلى أنها تساعد في تخفيض التكاليف².

كما تعمل شبكة الحواسيب المرتبطة ببعضها والمرتبطة بالحاسب الرئيسي على تسريع تدفق المعلومات في المؤسسة، وتساعد على التنسيق بين الأنشطة المختلف للأفراد والمجموعات والإدارات والمديرين وكافة الأطراف المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتساعد على توجيه المعلومات إلى حيث ظهور الحاجة إليها وتسمح للعاملين باستعادتها وفقا لحاجاتهم مما يوفر الوقت والجهد ويزيد من فاعلية عملية اتخاذ القرار. كما توفر الحواسيب مرونة كبيرة في عرض البدائل المختلفة، ومدخلات ومخرجات كل بديل، وبدقة متناهية وسرعة فائقة، باستخدام برامج مخصصة لإدارة الوقت كبرامج تسجيل الوقت وتحليله وجدولته³. ويمكن الاستفادة من استخدامات الحواسيب في تحسين جودة المخرجات، وهذا ما أكدته دراسة (بليقيوم صباح، 2013) حيث أن المهندس يستخدم محطات العمل أو ما يعرف بالوحدات الطرفية للحاسب الآلي لعمل رسومات هندسية ويقوم بتخزينها واسترجاعها عند الحاجة لإجراء تعديلات عليها وتحسين جودتها، مما يوفر الجهد المبذول في التصميم ويقلل الحاجة إلى مهندسين آخرين⁴. وحسب دراسة (بوصوردي صليحة، 2015) فإن استعمال الحواسيب يخفض من وقت التصميم، كما أنه يحقق المرونة اللازمة لتوسيع تشكيلة المنتجات لتلبي حاجات أكبر شريحة من المستهلكين، ويساعد في عملية التعديل والتغيير في التصميم لا سيما المعقدة منها، وتطوير نماذج عديدة لنفس المنتج استجابة للطلبات المتباينة والخاصة للعملاء بسرعة كبيرة وبأقل جهد وتكلفة⁵.

❖ الإبداع التكنولوجي كأسبقية تنافسية

كثيرا ما يجمع بين الإبداع والتكنولوجيا، حيث يتناول الكثيرون الإبداع مقرونا بالتكنولوجيا على أنه الإبداع التكنولوجي، ويلعب هذا الأخير دورا محوريا لنجاح المؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي وفعالية أدائها، وأثبت قدرته على خفض تكاليف الإنتاج الثابتة؛ حيث أن البعد الحقيقي للإبداع التكنولوجي هو تخفيض التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحشية بصفة خاصة، ففي ظل المنافسة الحرة يحدث وأن تتسابق المؤسسات

¹ الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية. (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ 2016/01/28 على الموقع:

<http://www.pdfactory.com>

² خبابة، عبد الله، جباري، عبد الوهاب، مرجع سابق، ص.ص: 7-8.

³ الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، (على الشبكة) تم تصفحه بتاريخ 2016/01/28 على الموقع:

<http://www.pdfactory.com>

⁴ بليقيوم، صباح، مرجع سابق، ص: 135

⁵ بوصوردي، صليحة، مرجع سابق، ص: 269

على تصميم المنتجات وتركز على التحسينات أو إدخال التغييرات، بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج، وتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل ويخفض تكلفة إنتاجية الوحدة، مثلاً شركة تكساس أعادت تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تورد للبنتاجون الأمريكي ليصبح مكون من 12 جزء بدلاً من 47 جزء، وخفضت خطوات التجميع من 56 خطوة إلى 13 خطوة، ومن ثم تخفيض الوقت المستغرق في صنع الجهاز من 757 دقيقة إلى 219 دقيقة، والنتيجة هي انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج¹. ومن جهة أخرى يساهم الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تطوير عمليات التصنيع، فمثلاً في صناعة السيارات نجد بأن الميزة التنافسية لشركة (Toyota) تركز على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جزء كبير من التكاليف الثابتة ومنحها ميزة في التكلفة مقارنة بمنافسيها.

يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة تلعب دور كبير في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق الأسبقيات التنافسية؛ ففي تنفيذ الأعمال اليومية الروتينية تساهم بشكل فعال في تخفيض تكلفة تنفيذها، وتحسين أداء العاملين عن طريق إزالة كافة الأعمال الروتينية، والاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم للقيام بالأعمال المبتكرة، وتدعم قدرتهم على اتخاذ القرار بتوفير المعلومات التفصيلية والدقيقة في الوقت المناسب، وتجعل تدفق المعلومات أكثر سهولة، مما يحقق سرعة الاستجابة ويخفض التكلفة فضلاً عن الجودة، وترتبط التكنولوجيا بالإبداع، حيث غلبت التكنولوجيا على كل ما هو جديد وهي ثمرة البحث والتطوير التي يعمل الإبداع على جعلها ظاهرة ملموسة. وبذلك يمكن القول أن التغيير التكنولوجي يساهم في اكتساب الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع) وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات وأثبتته أيضاً الدراسة الحالية في شقها النظري.

¹ زبير، محمد، مرجع سابق.

خلاصة

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى نتيجة مهمة وهي أن إعادة هندسة العمليات أصبحت أمراً حتمياً في ظل التغيرات التي تعرفها البيئة المحلية والدولية على شتى الأصعدة، فبعد أن أضحت المداخل الإدارية التقليدية التي كانت تتبع في الجهود السابقة غير قادرة على الاستجابة لتغيرات المحيط، أصبحت المؤسسات مطالبة بتغيير أساليب تأدية نشاطاتها وعملياتها الأساسية بهدف تحسين أدائها، وهو ما سعت إليه إعادة الهندسة من خلال إحداث تغييرات جوهرية وإعادة تصميم جذرية للعمليات الأساسية المحقق للقيمة المضافة. وتكمن أهمية إعادة هندسة العمليات في قدرتها على تبني أساليب وطرق جديدة تقدم قيمة أكبر للمستفيدين وبأقل التكاليف من خلال تغييرها التام للهيكلية التقليدية المعتمدة على التخصص الدقيق وتقسيم العمل، والتمركز الشديد للسلطات والانتقال إلى الهيكلية الأفقية المرنة المعتمدة على العمليات وليس الوظائف، والتحول إلى فرق عمل متعددة المهام والاختصاصات ومستقلة ومدارة ذاتياً وتغيير المهام والأدوار. ولعل الجانب الأكثر أهمية في التغيرات التي يحدثها هذا المنهج الإداري الحديث هو التغيرات في مؤهلات وأدوار العاملين، وتحويل المسيرين إلى موجهين وقادة تحويليين ومشاركة المرؤوسين في أداء المهام الإدارية واتخاذ القرارات إلى جانب الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات.

وزادت أهمية إعادة هندسة العمليات مع تزايد حدة المنافسة وانفتاح الأسواق، حيث ولدت هذه المتغيرات فرصاً عديدة للمؤسسة تستدعي ضرورة العمل الجاد لاستثمارها، بهدف المحافظة على مكانتها في السوق واكتساب أسبقيات تنافسية (تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، السرعة، المرونة والإبداع)، هذه الأسبقيات تعد أسلحة إستراتيجية، حيث أن تفرد المؤسسة عن منافسيها بواحدة أو أكثر من هذه الأسبقيات يساهم في تحسين تنافسيته، ويجعلها قادرة على مواجهة منافسيها وتحقيق البقاء والاستمرارية في محيط سريع التغير. وبذلك يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تلعب دور فعال في تحسين تنافسية المؤسسة وهو ما حاولنا إثباته خلال هذا الفصل، وسنحاول التعرف على هذا الدور في الشق التطبيقي لهذه الدراسة.

العلم والفن

العلم والفن في الدراسة الميدانية

تمهيد

خلال هذا الفصل سيتم تعريف مجتمع الدراسة وهو قطاع الطحن بولاية بسكرة، وعينته الممثلة في مجموعة من المؤسسات الناشطة في هذا القطاع، حيث سيتم في البداية تقديم عرض موجز حول قطاع الطحن بالجزائر، ثم نبذة مختصرة عن المؤسسات التي تم اختيارها كعينة لهذه الدراسة، أين سنتعرف على ظروف اختيارها وبعض خصائصها، وبهدف جمع البيانات التي تحتاجها الباحثة للوقوف على التصورات الإدراكية التي تتكون لدى المبحوثين وقياس مستوى وعيهم، آرائهم واتجاهاتهم حول متغيري الدراسة تم تصميم إستبانة استهدفت بشكل خاص الإطارات في المؤسسات محل الدراسة كأداة أساسية لجمع البيانات إضافة إلى المقابلة كأداة مكملة، وللتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة لأغراض هذا البحث اعتمدت الباحثة على معيار ثبات الأداة من خلال حساب معامل الثبات (Alpha Cronbach) ومعباري الصدق؛ الصدق الظاهري (المحكمين المختصين) والصدق البنائي (معامل ارتباط بيرسون (Pearson))، وفي الأخير تم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث.

في هذا السياق تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: سياق الدراسة

المبحث الثاني: تصميم أداة البحث واختبار ثباتها وصدقها

المبحث الثالث: خصائص أفراد عينة الدراسة

المبحث الأول: سياق الدراسة

في إطار سياق الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في قطاع الطحن بولاية بسكرة، وعينته الممثلة في مجموعة من المؤسسات الناشطة في هذا القطاع، ثم تقديم لمحة عن قطاع الطحن في الجزائر، يليه عرض نبذة مختصرة حول المؤسسات التي تم اختيارها كعينة لهذه الدراسة، حيث سنتعرف على أسباب اختيارها وبعض خصائصها.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموعة كاملة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم بدراسة الباحث، وتمثل العينة جزء من مفردات هذا المجتمع التي يتم إخضاعها للتحليل، ويجب أن تمثل عناصر المجتمع أفضل تمثيل وأن تتوفر فيها إمكانية تعميم النتائج، ويتم اختيار العينة بطرق مختلفة، وفي هذا السياق عرفها الجبوري على أنها: "جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي"¹. بمعنى أنه عند اختيار العينة يجب مراعاة أن تكون ممثلة أحسن تمثيل لمفردات مجتمع الدراسة وأن تكون خصائصها نفس خصائصه.

يوجد نوعان من العينات؛ يتعلق النوع الأول بالعينات الاحتمالية التي يتم اختيار مفرداتها بشكل عشوائي، وتستخدم فيها نظرية الاحتمالات لاختيار الوحدات الإحصائية المدروسة، وتشمل كل من العينة العشوائية البسيطة، العينة الاحتمالية المعقدة وبدورها تشمل العينة المنتظمة، العينة العشوائية الطبقية والعينة العنقودية. ويتعلق النوع الثاني بالعينات غير الاحتمالية، وهذه الأخيرة لا يعتمد في اختيارها على الإجراءات العشوائية الاحتمالية نظرا لمعرفة الباحث بطبيعة المجتمع الذي يدرسه، لذلك يمكنه اختيار الوحدات المدروسة بطريقة مختلفة تفي بالغرض المنشود من البحث، وتشمل كل من العينة الحصصية، العينة القصدية والعينة المتاحة². بالنسبة لمجتمع هذه الدراسة فيتمثل في جميع مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة المدرجة في سجلات المركز الوطني للسجل التجاري بولاية بسكرة لسنة (2016)، والبالغ عددها ستة عشرة* مؤسسة هي كالاتي:

¹ الجابوري، حسين محمد جواد، مرجع سابق، ص: 125.

² النعيمي، محمد عبد العال، البياتي، عبد الجبار توفيق، خليفة، غازي جمال، طرق ومناهج البحث العلمي. دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 82.

* وثائق المركز الوطني للسجل التجاري بولاية بسكرة، أنظر الملحق رقم (3).

الجدول رقم (5-1): مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة

الرقم	الشركة	الرقم	الشركة
1	مطاحن الزيبان القنطرة كفرع من فروع الرياض سطيف	9	مطاحن تريتكوم
2	المطاحن الكبرى للجنوب	10	مطاحن عين الكرمة
3	مطاحن الغزالة	11	المطاحن الكبرى للصحراء
4	مطاحن الإخوة حوحو	12	مطاحن بسمه الشروق
5	مطاحن صابادور	13	مطاحن واد العرب
6	مطاحن الأصيل	14	مطاحن السلام
7	مطاحن بن حوحو	15	مطاحن الزيبان الشرقية
8	مطاحن القمح الصلب بوابة الصحراء	16	مطاحن البركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المركز الوطني للسجل التجاري

تم الحصول على هذه القائمة من وثائق المركز الوطني للسجل التجاري بولاية بسكرة، ووقع اختيارنا على مجموعة من المطاحن تنوعت بين عامة وخاصة، كبيرة ومتوسطة... كان هدف الباحثة هو إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة، غير أنه تعذر عليها ذلك لعدم إمكانية تغطية كامل القطاع لعدة أسباب منها:

- 1- حداثة بعض المطاحن التي لم يمر على بداية نشاطها إلا أشهر قليلة، وباعتبارها مازالت في طور النمو فإن فكرة التغيير لم تكن واردة بالشكل المطلوب، لذلك تم استثنائها لأنها لا تخدم أهداف هذا البحث؛
- 2- عدم تفاعل بعض المطاحن مع هذه الدراسة ورفضها طلب المساعدة لأسباب خاصة بها لم يتم إيضاحها منها مطاحن البركة ومطاحن بوابة الصحراء، وتماطل البعض عن منح الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية؛
- 3- صغر حجم بعض المؤسسات الخاصة، وعدم اهتمامها بالتغييرات الجذرية التي تحتاجها الإدارة نظرا لبساطة دورها؛

وبناء على هذه الأسباب قامت الباحثة باختيار العينة الغير احتمالية وتحديد العينة القصدية (العمدية)، ويكون اختيار هذا النوع من العينات على أساس حر من الباحث وبحسب طبيعة بحثه وظروفه بحيث يحقق هذا الاختيار أهدافه، وتقضي العينة القصدية الاعتماد على ما هو متاح فقط، أين ينتقي الباحث أفراد عينته بناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص، ورغم أنها غير ممثلة لكافة جهات النظر لكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة. تضمنت عينة هذه الدراسة ثمانية مطاحن من مجموع ستة عشر تمكنت الباحثة من الوصول إليها، وبذلك مثلت نسبة 50% من مجتمع الدراسة، واستهدف فيها كافة الإطارات البالغ عددهم 71 إطار واعتبارهم وحدة معاينة، حيث اقتضت طبيعة الموضوع الاعتماد على الإطارات فقط لأن معالجة متغيري الدراسة تحتاج إلى معلومات من مفردات تنتمي إلى المستوى الإستراتيجي أو التكتيكي وليس المستوى التنفيذي، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية.

المطلب الثاني: لمحة موجزة عن قطاع الطحن بالجزائر

يعتبر نشاط الطحن واحد من الأنشطة الأساسية في الصناعات الفلاحية الغذائية، حظي باهتمام ودعم كبير من طرف الدولة، التي بذلت جهود كبيرة من أجل زيادة قدرته على تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين، وشكلت الإستراتيجية الغذائية طويلة المدى الانشغال الأساسي، حيث عملت الدولة على تبني الخيارات الإستراتيجية التي تسمح لها بإعادة توظيف التطور الفلاحي لفائدة السوق الداخلية، وبلوغ الأهداف الأساسية للتخطيط الغذائي المتمثلة فيما يلي¹:

(1) تلبية الاحتياجات الغذائية للمواطنين؛

(2) تحسين استهلاك الفئات المحرومة؛

(3) القضاء على كل أشكال سوء التغذية في البلاد؛

(4) تنويع الاستهلاك والتركيز على المنتجات ذات القيمة الغذائية الثرية.

تميزت الجزائر خلال عقد الستينيات بخصائص البلد الفلاحي، إذ توفرت على 7.5 مليون هكتار كمساحة فلاحية قابلة للاستغلال، وأكثر من الثلث للحبوب (قمح صلب ولين) تنتج ما بين 15 و 20 مليون طن، خصص 85.000 هكتار للخضر تنتج حوالي 6 ملايين طن، و 44.000 هكتار للحمضيات تنتج حوالي 4 ملايين قنطار من الحمضيات. ومثلت الصناعات الفلاحية الغذائية إحدى الفروع الصناعية الرئيسية في الجزائر، إذ تضم (25%) من المؤسسات الاقتصادية وتشغل (24%) من إجمالي الأجراء.

عند احتكار الدولة لهذا القطاع سنة (1965) وجدت جهازا إنتاجيا مكونا من 57 وحدة إنتاجية ذات قدرات طحن تقدر بـ 43000 قنطار يوميا، غير أن أغلب هذه الوحدات كانت مهتكة لأن (80%) منها أنشئ في الفترة بين (1900-1930) وبقدرة إنتاجية ضعيفة². لذلك اعتمدت الدولة خلال الأربعين الأولين سياسة إقامة وحدات إنتاجية (مطاحن/مسامد) في كل ولاية على النحو الذي يضمن لها تغطية جميع احتياجات المواطنين، واستفاد القطاع خلال المخطط الرباعي الأول (70-73) من استثمارات بقيمة 244.4 مليون دينار، وعززت الدولة خلال المخطط الرباعي الثاني (74-77) حجم الاستثمارات في القطاع بـ 11.7 مليار دينار إضافية من أجل تغطية الاحتياجات الوطنية المتزايدة، ولم يتوقف الأمر عند رفع الطاقة الإنتاجية فحسب وإنما تجاوزها إلى عصرنة الوحدات الإنتاجية³، وإنجاز عدد كبير من المصانع التي اسند تسييرها إلى المؤسسات العمومية، لكن في المقابل همشت المؤسسات الخاصة التي بقيت على شكل مؤسسات صغيرة.

ظهرت المؤسسات العمومية مثقلة بالبيروقراطية بسبب حجمها الكبير من جهة، ومركزية القرار لدى السلطات العليا من جهة أخرى، فجاءت سياسة إعادة الهيكلة التي مست أغلب الشركات الوطنية وقسمتها حسب

¹ عبد المالك، مزهودة، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر). مرجع سابق، ص: 202.

² Tounsi Mohamed, *Industrialisation et Sécurité alimentaire en Algérie*, CIHEAM, Options méditerranéennes, Série A, N°26, 1995, P.P:101-103. (Sur Site) <http://www.ciheam.org/>. Consulté le : 17/12/2015

³ مزهودة، عبد المالك، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر). مرجع سابق، ص: 204.

اختصاصاتها إلى مؤسسات كبيرة ومتوسطة، فانبثق عن الشركة الوطنية (*SN SEMPAC): المؤسسة الوطنية للواردات الغذائية (ENIAL) التي تكفلت باستيراد المنتج تام الصنع من سميد وطحين، والمؤسسات الجهوية لصناعة الحبوب ومشتقاتها وتوزيعها (ERIAD): وهي الرياض الجزائر، الرياض سيدي بلعباس، الرياض تيارت، الرياض سطيف والرياض قسنطينة. وواصل قطاع الطحن الاستثمار والتوسع لكن بوتيرة بطيئة، ورغم أنه خلال السنوات (1980 إلى 1990) تم إنشاء 16 وحدة جديدة لترتفع قدرات الطحن في الجزائر كما هو مبين في الجدول رقم (2-5) إلا أن النمو السكاني وتزايد الطلب كان أكبر من زيادة الإنتاج، نتيجة لمكانة هذه المنتجات في الوجبات الغذائية للجزائريين، مما فرض على الدولة استدراك الفارق بالجوء إلى الاستيراد¹.

الجدول رقم (2-5): تطور قدرات الطحن في الجزائر

السنوات	القمح الصلب				القمح اللين			
	طاقة الطحن ق/يوم	طاقة إنتاج السميد	معدل النمو %	الطحين %	طاقة الطحن ق/يوم	طاقة إنتاج الطحين	معدل النمو %	الطحين %
70	23154	0.52	-	55	17677	0.42	-	45
75	26654	0.60	15	58	18397	0.44	4	42
80	35554	0.80	33	57	25297	0.60	38	43
85	46154	1.04	30	52	39497	0.94	56	48
90	50154	1.13	9	50	57717	1.13	20	50

المصدر: مزهودة، عبد المالك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر). مرجع سابق، ص: 206

جاء القانون التوجيهي وكان بالنسبة للمؤسسات العمومية الاقتصادية بمثابة الفاصل بين مرحلة دعم الخزينة العمومية ومرحلة الاحتكام إلى قواعد اقتصاد السوق، لتدخل هذه المؤسسات عهدا جديدا يساويها مع القطاع الخاص سواء الوطني أو الأجنبي، غير أنها دخلت بمجموعة من العوائق منها²:

- (1) تراكم النتائج السلبية للفترات السابقة؛
- (2) ضعف تأهيل الإطار التقني والمسيرين للتكيف مع مقتضيات اقتصاد السوق؛
- (3) اقتراب التجهيزات من الإهلاك الكلي نتيجة للاستغلال المكثف؛
- (4) استمرار تدخل الدولة في تحديد الأسعار خصوصا مادة الطحين؛
- (5) ضعف هامش اتخاذ القرار بفعل إسناد القرارات الإستراتيجية لصناديق المساهمة؛
- (6) استخدام طرائق تكنولوجية كلاسيكية يغلب عليها طابع التشغيل بالتدفقات المستمرة ضعيفة الأتمتة³.

وفي المقابل بدأ القطاع الخاص بدخول السوق تدريجيا والاستحواذ على مكانة هامة فيه، سواء في مجال

* SN SEMPAC : Société nationale des semouleries, meuneries, fabriques de pâtes alimentaires et couscous.

¹ نفس المرجع، ص: 206.

²Tounsi Mohamed, Op.Cit, P :64.

³ Bessaoud Omer, Tounsi Mohamed, Les stratégies Agricoles et Agroalimentaires de l'Algérie et Les Défis de L'an 2000, CIHEAM, Options méditerranéennes, Série B, n°14, 1995,P.P: 113-112. (Sur Site) <http://www.ciheam.org/>.
Consulte le : 17/12/2015.

الطحن أو العجائن أو حتى الاستيراد خلال الفترة (95-97)، وهو ما جعل إنتاج مؤسسات (ERIAD) يتجه نحو التراجع التدريجي، لكن مع بقاءها في مركز قيادة السوق، وما ساعدها على ذلك هو قرار السلطات بإعادة تقييد الواردات من خلال العوائق الحمائية الجمركية بعدما ما رفعتها خلال سنة (1995)، ومع نهاية التسعينات فقدت (ERIAD) بشكل شبه كلي سوق إنتاج العجائن، خاصة نتيجة لتزايد ضغوط القطاع الخاص على حصتها السوقية، مشكلا خطرا حقيقيا على استمرارية البعض منها، رغم رفع طاقتها الإنتاجية وتجديد تجهيزات وحداتها¹.

المطلب الثالث: لمحة موجزة عن المؤسسات محل الدراسة

اختارت هذه الدراسة مجموعة من المؤسسات الناشطة في قطاع الطحن بولاية بسكرة، تختلف هذه المؤسسات في نقاط معينة وتشارك في نقاط أخرى، ما يميز المطاحن الثمانية أنها متقاربة من حيث الخصائص وتقنية الاستغلال وتشكيلة المنتجات المقدمة، حاولنا التعرف عليها من خلال التركيز على مجموعة من المعايير كما هو مبين الجدول التالي:

الجدول رقم (5-3): لمحة موجزة عن المؤسسات محل الدراسة

اسم الشركة	طبيعة النشاط	سنة التأسيس	عدد الموظفين	لمحة موجزة عن المؤسسة
مطاحن الزيبان الفطيرة	الطحانة إنتاج وتسويق الفرينة والدقيق ومشتقاتها.	أكتوبر 1997	الإطارات: 25 أعوان تحكم: 65 المنفذين: 56	مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة. تم إنشاء فرع مطاحن الزيبان بعد إعادة هيكلة الرياض سطيف في 1997 يقدر رأسمالها بـ 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج. تقدر طاقتها الإنتاجية الإجمالية حوالي 5900 قنطار يوميا من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين. أما قدرتها التخزينية فتقدر بـ 125.000 قنطار من القمح و39.000 قنطار من المنتج التام الصنع. تتمثل منتجاتها في سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، نخالة، القمح اللين، نخالة القمح الصلب، النخالة المكعبة، السميد الثانوي والكسكي.
مطاحن الغزالة	الطحانة	جانفي 2001	الإطارات: 6 العمال: 70	شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) برأسمال يقدر بـ 10.599.900.000 دج تأسست سنة 2001. تقدر طاقة الإنتاجية لمطحنة السميد 2500 قنطار في اليوم والفرينة 1400 قنطار في اليوم. تتمثل منتجاتها في الدقيق العادي والممتاز، السميد الخشن، السميد العادي، السميد الممتاز وسمولات، النخالة ومواد تغذية الأنعام.

¹ مزهودة، عبد المالك، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر). مرجع سابق، ص: 212.

مطاحن بن حوجو	طحانة	2008	الإطارات: 6 العمال: 30	شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) تتمثل منتجاتها في دقيق الخبازة ودقيق ممتاز
مطاحن الزيبان الشرقية	طحانة، صناعة منتجات تغذية الحيوانات ونقل البضائع	2008	الإطارات: 5 العمال: 34	شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 1125 قنطار يوميا. وتتمثل منتجاتها في سميد، دقيق الخبازة.
مطاحن صابادور	طحانة، صناعة منتجات تغذية الحيوانات ونقل البضائع	2006	الإطارات: 4 العمال: 55	شركة ذات المسؤولية المحدودة. تقدر طاقتها الإنتاجية بـ دقيق الخبازة 2200 قنطار في اليوم. وتتمثل منتجاتها في السميد ودقيق.
المطاحن الكبرى للجنوب	الطحانة صناعة الفرينة والسميد والكسكسي، استيراد وتصدير المواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام.	1999	الإطارات: 13 الإدارة: 24 العمال: 180	هي مؤسسة خاصة في شكل شركة مساهمة ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، بدأت نشاطها سنة 1999 برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، تم التحويل القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم (SPA) وتم رفع رأس المال إلى 300 مليون دينار، في جوان 2007 عندما دخلت في شراكة مع مستثمر خاص هو مجموعة الغرير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية الغذائية خصوصا صناعات الحبوب ومشتقاتها، وأصبحت شركة جزائرية إماراتية. وحدة إنتاج السميد والفرينة وهي الوحدة الرئيسية حيث بدأت أشغال بناء مؤسسة المطاحن الكبرى في أكتوبر 2000 ثم شرعت المؤسسة في تجهيز وتركيب آلات ومعدات الإنتاج في منتصف 2002 لتتطلق بعدها مباشرة في الإنتاج بشكل رسمي في مارس 2003. تقدر الطاقة الإنتاجية بـ: المطحنة: 330 طن في اليوم، المسمدة: 2000 قنطار في اليوم، دقيق الخبازة 3300 قنطار في اليوم. تتمثل منتجاتها في الدقيق، سميد ممتاز، سميد عادي (الصنف الثاني)، سميد خشن، دقيق الخبازة، دقيق ممتاز، كسكسي، البقايا الخشنة والمكعبة ومواد تغذية الأنعام.
مطاحن الإخوة حوجو	طحانة، صناعة منتجات تغذية الحيوانات ونقل البضائع	ماي 2004	الإطارات: 4 عمال: 56	شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL). تقدر طاقتها الإنتاجية: دقيق الخبازة 3065 قنطار يوميا، دقيق الخبازة 1532 قنطار. وتتمثل منتجاتها في دقيق الخبازة وسميد
مطاحن الأصيل	طحانة	جوان 2015	الإطارات: 8 أعوان تحكم: 15 التفنيين: 37	شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) كانت تابعة لمطاحن صابادور لكن في أبريل 2013 انفصلت عنها وأصبحت مطاحن الأصيل، وانطلق نشاطها الفعلي في جوان 2015. الطاقة الإنتاجية تقدر بـ: 180 طن أنواع المنتجات تتمثل في دقيق الخبازة ودقيق ممتاز.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسات محل الدراسة

تشارك المؤسسات محل الدراسة في مجموعة من الخصائص نوجزها في النقاط التالية:

- (1) تتنافس في نفس القطاع وهو قطاع الطحن؛
- (2) تنافس في المجال الجغرافي نفسه وهو ولاية بسكرة؛
- (3) متشابهة من حيث حافظة النشاطات (سميد، دقيق، بقايا وعجائن).

هذه المؤسسات سواء عامة أو خاصة عاشت التغيير سواء من خلال إعادة الهيكلة أو/ وإعادة التأهيل أو تغيير ملكيتها أو/ أدخلت تكنولوجيا حديثة في طرق العمل وأساليبه أو/ تبنت استراتيجية جديدة، أو/ وتنظيم جديد للعمل أو نظم عمل جديدة، عرفت التغيير سواء إجباريا أو إراديا، جذريا أو تدريجيا، شاملا أو جزئيا، والتغييرات التي قامت بها كانت بهدف التكيف مع تغييرات المحيط والصمود أمام المنافسة الشرسة، غير أنها لم تطبق منهج إعادة الهندسة، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى وعي الإطارات بأهمية تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث ومدى إدراكهم حاجة مؤسساتهم لإحداث تغييرات جذرية ومدى إستعدادهم لذلك، ومدى وعيهم بأهمية تحسين تنافسية مؤسساتهم وأهمية اكتساب الأساليب التنافسية التي تعد أسلحة لمواجهة المنافسين سواء المحليين أو الأجانب.

المبحث الثاني: تصميم أداة البحث واختبار ثباتها وصدقها

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على جملة من الإجراءات العملية لتقصي الواقع كما هو، وهذه الإجراءات تضمنت تصميم إستبانة البحث وتوزيعها، واختبار ثباتها وصدقها من خلال حساب معامل الثبات (Alpha Cronbach) ومعامل الارتباط (Pearson).

المطلب الأول: تصميم الإستبانة وتوزيعها

اختارت الباحثة الإستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، كونها مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات، وتمكن من الحصول على الكثير من المعلومات وفي وقت قصير، فضلا عن أنها دقيقة في التشخيص عندما تكون فقراتها واضحة ومحددة ويسهل فيها تحكيم النتائج. وقد وجهت الإستبانة إلى إطارات مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن ببسكرة، قصد الوقوف على آرائهم ومستوى وعيهم وإدراكهم لأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل التغيرات التي يشهدها محيط المؤسسات الجزائرية، والتعرف على مدى إدراكهم لأهمية تحسين التنافسية في ظل المنافسة الشرسة.

الفرع الأول: تصميم الإستبانة

تمت صياغة عبارات الإستبانة بما يتوافق مع إشكالية وفرضيات البحث، وذلك بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري الدراسة واستطلاع بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، وتضمنت الاستبانة في صورتها الأولية 97 عبارة، ولكن أغلب المحكمين أكدوا أن الاستبيان بهذا الشكل المطول قد يؤدي إلى عدم استجابة المبحوثين، ومن ثم تم إجراء بعض التعديلات عليه ليتناسب مع طبيعة عينة البحث، فأصبح في صورته النهائية

متضمنا 74 عبارة. واتبعت الباحثة عند تصميم الاستبيان الخطوات التالية:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
 2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
 3. التوصل إلى صياغة مبدئية لعبارة محاور الاستبانة؛
 4. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم بعض الملاحظات والتوجيهات؛
 5. الأخذ بملاحظات وتوجيهات المحكمين وتصميم الاستبانة في صورتها النهائية.
- وتضمنت استبانة البحث في شكلها النهائي قسمين*:

1- القسم الأول

تضمن القسم الأول خمسة فقرات (1-5) تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المنصب الحالي، المجال الوظيفي، بهدف اختبار إذا كان يوجد فروق معنوية في مستوى وعي مفردات عينة البحث تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية.

2- القسم الثاني

تضمن القسم الثاني محاور الإستبانة وهي ثلاثة محاور: محور حول المتغير المستقل وما يتفرع عنه من متغيرات فرعية، محور حول المتغير التابع وما يتفرع عنه من متغيرات فرعية ومحور حول أهمية المتغير المستقل بالنسبة للمتغير التابع. ويبين الجدول التالي محاور الإستبانة وعدد ونسبة عبارات كل محور.

الجدول رقم (4-5): محاور الاستبانة

الرقم	المحور	أرقام العبارات	عدد العبارات	النسبة المئوية
1	إعادة هندسة العمليات الإدارية	(25-1)	25	0.34
2	تنافسية المؤسسة	(48-26)	23	0.31
3	أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية المؤسسة	(74-49)	26	0.35
المجموع		(74-1)	74	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة

1. المحور الأول

خصص المحور الأول لدراسة المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات الإدارية" وتضمن 25 عبارة (1-25)، يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى وعي الإطارات بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن ببسكرة، موزع على الأبعاد التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما وردت في دراسة (Appleby, R.C.1994) وهي البعد التنظيمي، الإجرائي، البشري والتكنولوجي، والجدول التالي يبين ذلك.

*أنظر الملحق رقم (1)

الجدول رقم (5-5): أبعاد محور إعادة هندسة العمليات الإدارية

المحور الأول	العبارات	العدد
البعد التنظيمي	(6-1)	6
البعد الإجرائي	(12-7)	6
البعد البشري	(20-13)	8
البعد التكنولوجي	(25-21)	5
إعادة هندسة العمليات الإدارية	(25-1)	25

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة

2. المحور الثاني

خصص المحور الثاني لدراسة المتغير التابع "تنافسية المؤسسة"، وتضمن 23 عبارة (26-48)، يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى وعي الإطارات بضرورة تحسين التنافسية في مؤسسات قطاع الطحن، موزع على الأبعاد التي تم اختيارها في هذه الدراسة وهي (الجودة، التكلفة، الزمن، المرونة والإبداع) كما وردت في دراسة (Sohel Ahmad et St. Roger G. Schroeder, 2002)، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (5-6): أبعاد محور تنافسية المؤسسة

المحور الثاني	العبارات	العدد
التكلفة	(30-26)	5
الجودة	(36-31)	6
الزمن	(39-37)	3
المرونة	(43-40)	4
الإبداع	(48-44)	5
أبعاد تنافسية المؤسسة	(48-26)	23

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة

3. المحور الثالث

خصص المحور الثالث لدراسة أهمية المتغير المستقل بالنسبة للمتغير التابع، وتضمن 26 عبارة (49-74)، يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى وعي الإطارات بدور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، من خلال تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تقليص الزمن، زيادة المرونة (سرعة الاستجابة) وتشجيع الإبداع، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-7): أبعاد محور أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية المؤسسة

المحور الثالث	العبارات	العدد
تخفيض التكلفة	(52-49)	4
تحسين الجودة	(57-53)	5
تقليص الزمن	(64-58)	7
زيادة المرونة	(69-65)	5
تشجيع الإبداع	(74-70)	5
أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية المؤسسة	(74-49)	26

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة

اعتمدت الباحثة في تصميم الاستبانة على سلم ليكرت (Likert) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وأكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه أفراد عينة الدراسة، حيث يشيرون إلى مدى مواقفهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها المقياس، فيكون أمامهم خمسة خيارات (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق ولا أتفق تماماً)، وتم إعطاء لكل خيار من هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات المقياس، وتم توزيع الأوزان على البدائل الخمس، وكلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر. وتم تحديد الحدود العليا والدنيا انطلاقاً من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة الثلاث، وذلك بحساب المدى $(5-1=4)$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(5/4 = 0.8)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو مبين الجدول الموالي.

الجدول رقم (5-8): الحدود الدنيا والعليا لسلم (Likert) الخماسي

سلم (Likert) الخماسي		
الخيارات	الأوساط الموزونة	درجة الوعي
غير موافق تماماً	[01.00 إلى 01.79]	قليلة جداً
غير موافق	[01.80 إلى 02.59]	قليلة
محايد	[02.60 إلى 03.39]	متوسطة
موافق	[03.40 إلى 04.19]	كبيرة
موافق تماماً	[04.20 إلى 05.00]	كبيرة جداً

المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الثاني: توزيع الإستبانة

قامت الباحثة بزيارات ميدانية إلى المؤسسات محل الدراسة، فالتقت بداية مع مديري هذه المؤسسات، وقدمت لهم شرحاً مفصلاً عن موضوع الدراسة، ثم التقت بالمبحوثين المستهدفين وهم الإطارات وعددهم 71

إطار، وشرحت لهم أهداف الدراسة وأهميتها، وبعد ذلك تم توزيع الاستبانات عليهم، وكانت الباحثة خلال كل زيارة من هذه الزيارات تجري مقابلات شخصية مع بعض الإطارات تطرح عليهم بعض الأسئلة بهدف تعزيز إجابات المبحوثين. للإشارة فقد قامت الباحثة بمتابعة أداة الدراسة وإدارتها وجه لوجه، وتم استرجاع 67 استبانة تمثلت نسبة (94%) من إجمالي عدد الإطارات وهي نسبة جيدة جداً، وبعد فحصها تم التحقق من أنها استوفت الشروط، وكانت كلها مقبولة وصالحة للتحليل الإحصائي، والجدول التالي يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة في كل مؤسسة.

الجدول رقم (5-9): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة

اسم المؤسسة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل	النسبة
مطاحن الزيبان	25	24	96%
المطاحن الكبرى للجنوب	13	12	92%
مطاحن الغزالة	6	6	100%
مطاحن الإخوة حوحو	4	4	100%
مطاحن صابادور	4	4	100%
مطاحن الأصيل	8	8	100%
مطاحن بن حوحو	6	6	100%
مطاحن الزيبان الشرقية	5	3	60%
المجموع	71	67	94%

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

يعد اختبار الثبات واختبار الصدق من الاختبارات الضرورية خاصة في المنهج الكمي، فإذا تحقق ثبات وصدق الأداة المستخدمة فذلك يعطي ثقة بنتائج الدراسة، وفي هذا الإطار استخدمت الباحثة معامل الثبات (Alpha Cronbach) ومعامل الارتباط (Pearson).

الفرع الأول: اختبار ثبات أداة الدراسة (Reliability)

الثبات هو مدى تطابق النتائج المتحصل عليها نتيجة لتطبيق الاختبار مرات عديدة على ذات الأفراد؛ بمعنى أن الاختبار يعد ثابتاً إذا كان يؤدي إلى نفس النتائج إذا طبق أكثر مرة في ظروف مماثلة، وقد تم حساب ثبات أداة هذه الدراسة باستخدام معامل (Alpha Cronbach) الذي يأخذ قيمة تتراوح بين (0 و 1)، وكلما كانت القيم أقرب إلى الواحد كان الثبات مرتفعاً، والجدول رقم (5-10) يبين أن معامل ثبات الأداة ككل مرتفع جداً إذ بلغ (0.922) وهي نسبة جيدة كونها أعلى من نسبة قبول أداة القياس المحددة بـ (0.60)، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة تراوحت بين (0.713 و 0.869) وهذا يعني أن جميع المتغيرات لديها درجة مقبولة جداً من الثبات، مما يؤكد أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية.

يمكن تأكيد النتائج المتحصل عليها من اختبار الثبات من خلال حساب معامل صدق المحك، هو المعامل الذي يبين فيما إذا كان المقياس المستخدم يقيس فعلاً ما وضع من أجله، ويتم حسابه بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويبين الجدول رقم (5-10) أن معامل صدق المحك للأداة ككل بلغ (0.960) وهو معامل مرتفع جداً، كما أن جميع المعاملات لمتغيرات الدراسة جاءت كبيرة جداً، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأداة المستخدمة مناسبة لأغراض البحث.

الجدول رقم (5-10) : نتائج معامل الثبات وصدق المحك

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha Cronbach)	معامل صدق المحك
إعادة هندسة العمليات الإدارية	25	0.713	0.844
تنافسية المؤسسة	23	0.869	0.932
أهمية إعادة هندسة العمليات بالنسبة لتنافسية المؤسسة	26	0.836	0.914
الإستبانة ككل	74	0.922	0.960

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد حساب معامل الثبات (Alpha Cronbach) ومعامل صدق المحك، تأكدنا من ثبات وصدق أداة البحث وهذا ما يجعلنا على ثقة تامة بصلاحية الأداة المستخدمة في هذه الدراسة ويؤكد أنها مناسبة لما وضعت من أجله.

الفرع الثاني: اختبار صدق أداة الدراسة (Validity)

يمثل الصدق أحد المعايير الهامة التي يعتمد عليها الباحث للتعرف على مدى قدرة الأداة المستخدمة على قياس المتغير المراد قياسه وتحديدده على النحو المطلوب، وللتحقق من صدق أداة هذه الدراسة سنعتمد على الصدق الظاهري والصدق بنائي.

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity)

يعد الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية، إذ يشير إلى الموافقة الموضوعية للخبراء على أن المقياس المستخدم يعكس فعلاً ما هدف إلى قياسه، وفي إطار هذه الدراسة وللتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين*، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عباراتها من حيث الصياغة والوضوح ودرجة مناسبة بنودها مع إشكالية البحث وفروضة، فقدم المحكمين مجموعة من الملاحظات والاقتراحات حول إعادة صياغة بعض العبارات، أو ضرورة إضافة أو حذف أو دمج عبارات أخرى، وبناء على ذلك قامت الباحثة بإجراء التعديلات الضرورية، ومن ثم استقرت على صياغة استبانة البحث بشكلها النهائي كما هي موضحة في الملحق رقم (1). وبناء على ذلك تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وبالتالي يمكننا القول أنها صالحة للقياس ومناسبة لأهداف البحث.

*أنظر الملحق رقم (2)

ثانياً: الصدق البنائي

يعكس الصدق البنائي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تقيسه، وللتأكد من ذلك قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) الذي تتراوح قيمته بين (-1 و +1)، فإذا كانت قيمته تساوي صفر فهذا يدل على عدم وجود علاقة، وإذا تراوحت القيمة بين (أكبر من 0 و +1) هذا يعني وجود علاقة طردية، أما إذا تراوحت القيمة بين (أقل من صفر و -1) فهذا يعني وجود علاقة عكسية¹.

1- حساب معاملات ارتباط عبارات محور إعادة هندسة العمليات الإدارية

يمكن عرض معاملات ارتباط العبارات التي تقيس أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (البعد التنظيمي، الإجرائي، البشري والتكنولوجي) في الجداول التالية.

الجدول (5-11): الصدق البنائي لعبارات قياس البعد التنظيمي الجدول (5-12): الصدق البنائي لعبارات قياس البعد الإجرائي

معاملات ارتباط عبارات البعد الإجرائي		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	,475**	,000
8	,440**	,000
9	,629**	,000
10	,513**	,000
11	,492**	,000
12	,460**	,000

معاملات ارتباط عبارات البعد التنظيمي		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	,722**	,000
2	,666**	,000
3	,474**	,000
4	,330*	,006
5	,692**	,000
6	,572**	,000

الجدول (5-13): الصدق البنائي لعبارات قياس البعد البشري الجدول (5-14): الصدق البنائي لعبارات قياس البعد التكنولوجي

معاملات ارتباط عبارات البعد التكنولوجي		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	,461**	,000
22	,629**	,000
23	,750**	,000
24	,785**	,000
25	,777**	,000

معاملات ارتباط عبارات البعد البشري		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	,621**	,000
14	,518**	,000
15	,324*	,007
16	,537**	,000
17	,490**	,000
18	,638**	,000
19	,531**	,000
20	,365*	,002

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل * دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة يساوي (0.01) فأقل، مما يؤكد ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تقيسه.

¹ أبو زينة، فريد كامل، الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية. جبهة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص: 223.

2- حساب معاملات ارتباط عبارات محور تنافسية المؤسسة

يمكن عرض معاملات ارتباط عبارات التي تقيس أبعاد تنافسية المؤسسة (التكلفة، الجودة، الزمن، المرونة، الإبداع) في الجداول التالية.

الجدول (5-16): الصدق البنائي لعبارات قياس بعد الجودة

معاملات ارتباط عبارات بعد الجودة		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
53	,849**	,000
54	,762**	,000
55	,664**	,000
56	,752**	,000
57	,741**	,000

الجدول (5-15): الصدق البنائي لعبارات قياس بعد التكلفة

معاملات ارتباط عبارات بعد التكلفة		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26	,733**	,000
27	,664**	,000
28	,705**	,000
29	,523**	,000
30	,526**	,000

الجدول (5-18): الصدق البنائي لعبارات قياس بعد المرونة

معاملات ارتباط عبارات بعد المرونة		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
65	,321*	,008
66	,358*	,003
67	,235*	,049
68	,444**	,000
69	,460**	,000

الجدول (5-17): الصدق البنائي لعبارات قياس بعد الوقت

معاملات ارتباط عبارات بعد الوقت		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
58	,607**	,000
59	,694**	,000
60	,727**	,000
61	,685**	,000
62	,751**	,000
63	,727**	,000
64	,573**	,000

الجدول رقم (5-19): الصدق البنائي لعبارات قياس بعد الإبداع

معاملات ارتباط عبارات بعد الإبداع		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
70	,554**	,000
71	,434**	,000
72	,330**	,000
73	,471**	,000
74	,248*	,043

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل * دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معاملات ارتباط عبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد تنافسية المؤسسة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة يساوي (0.01) فأقل، مما يؤكد ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تقيسه.

3- حساب معاملات ارتباط عبارات محور أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية المؤسسة يمكن توضيح نتائج حساب معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس أبعاد أهمية إعادة هندسة العمليات بالنسبة لتنافسية المؤسسة (تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تقليص الزمن، زيادة المرونة، تشجيع الإبداع) من خلال الجداول التالية.

الجدول (5-20):الصدق البنائي لعبارات قياس بعد تخفيض التكلفة الجدول(5-21):الصدق البنائي لعبارات قياس بعد تحسين الجودة

معاملات ارتباط عبارات بعد تحسين الجودة		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
53	,849**	,000
54	,762**	,000
55	,664**	,000
56	,752**	,000
57	,741**	,000

معاملات ارتباط عبارات بعد تخفيض التكلفة		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
49	,823**	,000
50	,834**	,000
51	,678**	,000
52	,471**	,000

الجدول(5-22):الصدق البنائي لعبارات قياس بعد تقليص الزمن الجدول(5-23):الصدق البنائي لعبارات قياس بعد زيادة المرونة

معاملات ارتباط عبارات بعد زيادة المرونة		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
65	,321*	,008
66	,358*	,003
67	,235*	,049
68	,444**	,000
69	,460**	,000

معاملات ارتباط عبارات بعد تقليص الزمن		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
58	,607**	,000
59	,694**	,000
60	,727**	,000
61	,685**	,000
62	,751**	,000
63	,727**	,000
64	,573**	,000

الجدول رقم (5-24): الصدق البنائي لعبارات قياس بعد تشجيع الإبداع

معاملات ارتباط عبارات بعد تشجيع الإبداع		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
70	,554**	,000
71	,434**	,000
72	,330**	,000
73	,471**	,000
74	,248*	,043

*دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل **دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد أهمية إعادة هندسة العمليات بالنسبة لتنافسية المؤسسة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة يساوي (0.01) فأقل، مما يؤكد ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تقيسه.

بعد اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة أكدت النتائج المتحصل عليها على أن الأداة مناسبة وصالحة لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: خصائص أفراد عينة الدراسة

خلال هذا المبحث سيتم عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة أو ما يسمى بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المنصب الحالي، المجال الوظيفي)، وتحديد كيفية توزع المبحوثين على أساس هذه المتغيرات، وذلك من خلال الجدول رقم (5-25) الذي يظهر فيه التكرارات والنسب المئوية لكل متغير من هذه المتغيرات.

الجدول رقم (5-25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

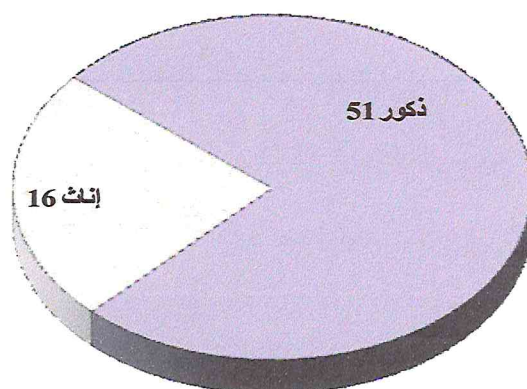
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	51	76.1
	أنثى	16	23.9
	المجموع	67	100
العمر	أقل من 30 سنة	15	22.4
	من 30 إلى 36 سنة	16	23.9
	من 37 إلى 43 سنة	9	13.4
	من 44 إلى 50 سنة	17	25.4
	من 51 إلى 57	8	11.9
	أكثر من 57	2	3
	المجموع	67	100
المستوى التعليمي	جامعي	32	47.2
	مهندس	8	11.9
	تقني سامي	8	11.9
	ثانوي	16	23.9
	أخرى	3	4.5
	المجموع	67	100
سنوات الخبرة في المنصب الحالي	أقل من 5 سنوات	29	43.3
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	14	20.9
	من 11 إلى 15 سنة	8	11.9
	أكثر من 15 سنة	16	23.9
	المجموع	67	100
المجال الوظيفي	الإدارة العامة	13	19.4

23.9	16	إدارة المحاسبة والمالية
22.4	15	إدارة التسويق والتمويل
20.9	14	إدارة الإنتاج
9	6	إدارة الموارد البشرية
4.5	3	إدارة الوسائل العامة والصيانة
100	67	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستهتيان من خلال برنامج SPSS

تلعب المتغيرات الشخصية والوظيفية دور كبير في معرفة مدى قدرة أفراد عينة البحث على فهم عبارات الإستهتابة والإجابة عليها بموضوعية، ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (5-25) يتضح لنا ما يلي:
أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

أظهرت نتائج توزيع المبحوثين حسب الجنس أن النسبة الأكبر هي لفئة الذكور بـ (76.1%)، بينما تمثل فئة الإناث ما نسبته (23.9%)، هذه النتيجة قد تعود إلى خصوصية قطاع الصناعة في الجزائر، الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث، لأنهم الأكثر توافقاً مع طبيعة ونوع المناصب في هذا القطاع.
الشكل رقم (5-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



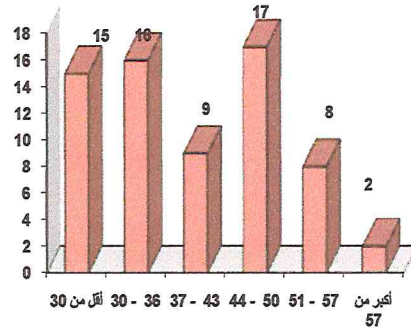
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

بالنسبة لمتغير العمر نجد أن الفئة العمرية الغالبة هي (44-50) بنسبة (25.4%) مما يدل على أن غالبية المبحوثين في هذه الدراسة من المتقدمين في السن، وهذا مؤشر على أنهم اكتسبوا الخبرة اللازمة التي تؤهلهم لتولي المناصب الإدارية المختلفة، وقد يفسر ذلك بأن قطاع الطحن ليس حديث النشأة، فضلاً عن حاجته لذوي الخبرة، وتليها الفئة العمرية (30-36) بنسبة (23.9%)، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين تقل

أعمارهم عن 30 سنة (22.4%)، ثم تليها الفئة العمرية (37-43) بنسبة (13.4%)، ثم الفئة (51-57) ونسبتها (11.9%)، والنسبة الأقل هي (3%) للأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 57 سنة، وهي منخفضة جداً لأن الأفراد في هذا العمر غالباً يتراجع مستواهم وقد يقررون إنهاء مساهمهم الوظيفي حتى قبل بلوغ سن التقاعد.

الشكل رقم (5-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

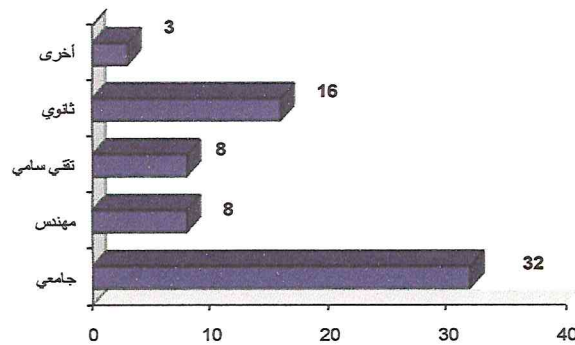


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

أظهرت نتائج توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي أن النسبة الأكبر وهي (47.2%) للجامعيين، وهذا طبيعي لأن جميع أفراد عينة البحث من الإطارات الذين يشغلون مناصب إدارية هامة في المؤسسات محل الدراسة، ثم تليها نسبة الأفراد بمستوى ثانوي وقد بلغت (23.9%)، والمهندسين والتقنيين الساميين فيمثلون نسبة (11.9%) لكل منهما، في حين الذين يقل مستواهم التعليمي عن الثانوي فيمثلون النسبة الأقل وهي (4.5%) وعادة هم مالكي هذه المؤسسات وفي نفس الوقت يشغلون بعض المناصب الإدارية. والملاحظ أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات علمية عالية (جامعي، مهندس وتقني سامي) قد يكون هذا نتيجة للتغيرات التي يشهدها قطاع الطحن، وأبرزها إعادة هيكلة الكثير من المؤسسات وما ترتب عليه من تغيرات عن مستوى التركيبة البشرية نتيجة تغيير التكنولوجيا المستخدمة، لذلك نجد أن هذا القطاع أصبح يستقطب الأفراد الذين يحملون الشهادات العليا لتولي المراكز الإدارية.

الشكل رقم (5-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

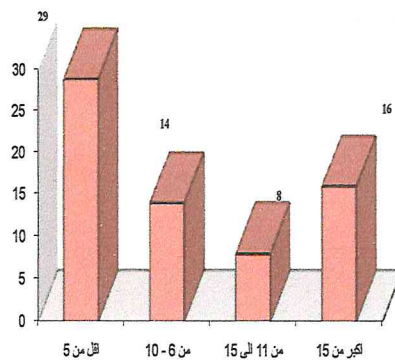


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المنصب الحالي

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في المنصب الحالي فإن النتائج تبين أن النسبة الأكبر للأفراد الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة (43.3%) رغم أن نتائج توزيع المبحوثين حسب السن تؤكد أن أغلب الإطارات من ذوي الخبرة إلا أن هذه النتائج تبين أن شغلهم للمناصب الحالية هو حديث، وهذا يدل على أنه قد أجري تغييرات وإعادة توزيع المناصب، كما أن أغلب هذه المؤسسات حديثة النشأة، ثم تليها نسبة الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة والتي بلغت (23.9%)، ثم الذين تتراوح خبرتهم بين (6-10) سنوات بنسبة (20.9%)، وفي الأخير الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (11-15) بنسبة (11.9%). هذه الأرقام تشير إلى تراكم الخبرة المعرفية في قطاع الطحن، مما يؤثر على صدق الإجابات على عبارات الاستبانة، نظراً لما تمنحه هذه الخبرة من مهارات قد تنعكس على الفهم الجيد لمتغيرات الدراسة.

الشكل رقم (5-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المنصب الحالي

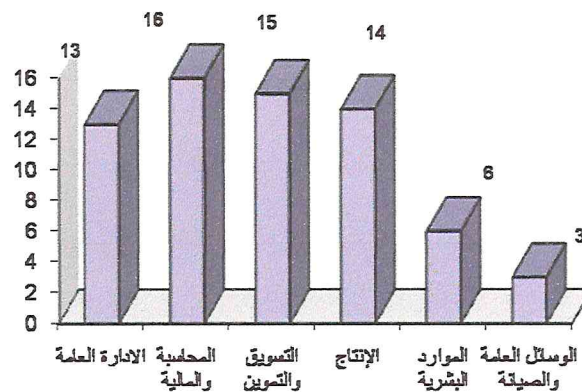


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي

بالنسبة لمتغير المجال الوظيفي تشير نتائج التحليل إلى أن أفراد عينة البحث الذين يشغلون مناصب في إدارة المحاسبة والمالية يمثلون أكبر نسبة بلغت (23.9%)، ثم تليها المناصب في إدارة التسويق والتمويل بنسبة (22.4%)، ثم الإنتاج بنسبة (20.9%)، ثم الإدارة العامة بنسبة (19.4%)، وتليها الموارد البشرية بنسبة (9%)، وفي الأخير إدارة الوسائل العامة والصيانة وتمثل النسبة الأقل وهي (4.5%) لأن طبيعة العمل في هذه الإدارة لا تحتاج إلى عدد كبير من الإطارات.

الشكل رقم (5-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

خلاصة

تناولنا خلال هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد مجتمع وعينة البحث، وتوضيح مكان إجراء الدراسة الميدانية وهي مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الطحن على مستوى ولاية بسكرة، وقدمنا تعريف موجز لكل مؤسسة من خلال التركيز على بعض خصائصها، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم اختيار الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وقمنا بتصميمها في شكلها النهائي بعد إجراء بعض التعديلات عليها فتضمنت ثلاثة محاور أساسية، واستهدفت جميع إطارات المؤسسات محل الدراسة ووزعت عليهم من خلال زيارات ميدانية وبطريقة وجه لوجه، كما تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وصلاحياتها لأهداف هذا البحث باستخدام معامل الثبات (Alpha Cronbach) ومعامل الارتباط (Pearson)، وكإجراء أخير قمنا بوصف عينة البحث من خلال خصائصها الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المجال الوظيفي).

بعد استعراضنا لإجراءات الدراسة الميدانية سنحاول التعرف على المتغيرات الأساسية لهذه الدراسة والعلاقة بينها من وجهة نظر إطارات المؤسسات محل الدراسة، من خلال تحليل محاور الاستبانة، اختبار الفرضيات وتفسير النتائج وهو ما سنتناوله في الفصل الموالي.

العمل المأخوذ:

عرض وتحليل وتفسير نتائج

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد عرض الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة "إعادة هندسة العمليات الإدارية" و"تنافسية المؤسسة" وضبط العلاقة بينهما نظرياً، سيتم خلال هذا الفصل استقراء واقع هاذين المتغيرين ميدانياً وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، وفي هذا السياق سيتم تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة البحث حول متغيري الدراسة للتعرف على مستوى وعيهم بأهمية ودور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، وسيتم استخدام مختلف أساليب وأدوات التحليل الإحصائي للبيانات من أجل تحليل ودراسة طبيعة علاقة الارتباط بين المتغيرين من حيث نوع وقوة واتجاه هذه العلاقة، ومن ثم الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تمهيداً للإجابة على إشكالية البحث المطروحة، والتوصل في الأخير إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والإجراءات العملية المناسبة.

بناءً على ما سبق يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تحليل محاور إستبانة البحث

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

المبحث الأول: تحليل محاور إستبانة البحث

سيتناول هذا المبحث عرض وتحليل محاور الإستبانة من أجل الإجابة على أسئلة البحث، وذلك من خلال دراسة اتجاهات آراء المبحوثين حول كل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة للإستبانة "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، "تنافسية المؤسسة" و"أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية المؤسسة"، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى الترتيب والدرجة الكلية لكل عبارة.

المطلب الأول: تحليل محور إعادة هندسة العمليات الإدارية

سيتم تحليل العبارات التي تقيس أبعاد محور إعادة هندسة العمليات الإدارية (التنظيمي، الإجرائي، البشري والتكنولوجي) بهدف تشخيص مدى حاجة المؤسسات محل الدراسة إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية، وهذا من وجهة نظر إطارات هذه المؤسسات، حيث سنقوم بتحليل اتجاهاتهم وأرائهم من أجل الإجابة على السؤال التالي: "ما مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية؟" للإجابة على هذا السؤال تم إعداد جداول خاصة بالتوزيع التكراري الذي يستخدم عادة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية، الرتبة والدرجة الكلية لكل عبارة. وفيما يلي سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة البحث واتجاهاتهم حول عبارات كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الجداول التالية.

أولاً: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد التنظيمي

يمكن تلخيص النتائج الخاصة باتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد التنظيمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (6-1): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد التنظيمي

عبارات قياس البعد التنظيمي	أنتفى تماماً	أنتفى	محايد	لا أنتفى	لا أنتفى تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة الكلية
1- تغيير الهيكل التنظيمي لشركتنا	27	25	7	8	-	4.06	0.998	4	كبيرة
ضرورة حتمية لمسايرة تغييرات المحيط	40.3	37.3	10.4	11.9	-				
2- أرى أن تخفيض عدد المستويات التنظيمية مهم في الوقت الحالي	15	16	27	8	1	3.54	1.020	6	كبيرة
	22.4	23.9	40.3	11.9	1.5				
3- من الضروري تجميع العمليات المتشابهة في مكان واحد لتوفير الوقت والجهد	25	35	1	5	1	4.16	0.898	3	كبيرة
	37.3	52.2	1.5	7.5	1.5				
4- يجب تنظيم العمل على أساس المسؤولية الكاملة لفريق عمل يضم	33	32	1	1	-	4.45	0.610	2	كبيرة جدا
	49.3	47.8	1.5	1.5	-				

										أفراد يملكون الخبرة والمهارة لأداء مختلف المهام
كبيرة	5	1.001	3.60	2	5	25	21	14	التكرار	5- يجب توسيع نطاق تفويض السلطة للعاملين والميل نحو اللامركزية
				3.0	7.5	37.3	31.3	20.9	%	
كبيرة جدا	1	0.637	4.49	-	-	5	24	38	التكرار	6- من الضروري التخلص من بيروقراطية العمل المكتبي المكلفة للجهد والوقت
				-	-	7.5	35.8	56.7	%	
كبيرة جدا	3	0.676	4.24	-	-	9	33	25	التكرار	البعد التنظيمي
				-	-	13.4	49.3	37.3	%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-1) أن البعد التنظيمي قد حقق متوسطا حسابيا بلغ (4.24) بانحراف معياري قدره (0.676)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين (4.2-5)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة التامة على عبارات البعد التنظيمي؛ مما يؤكد على أن إشارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة على درجة كبيرة جدا من الوعي بضرورة إحداث تغيير تنظيمي؛ حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بين الدرجة الكبيرة والكبيرة جدا بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.54 - 4.49)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.610 - 1.020)، وهذا يؤكد على أن إشارات المؤسسات محل الدراسة يدركون جيدا أهمية التغييرات الجذرية التي تحتاجها هيكله مؤسساتهم، ويؤيدون فكرة إجراء هذه التغييرات نظرا لتأثيرها الإيجابي على أداء المؤسسات بشكل عام، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية، حيث مثلت نسبة الموافقة (49.3%) ونسبة الموافقة التامة (37.3%)، أما المحايدون فكانت نسبتهم (13.4%).

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات قياس البعد التنظيمي جاء بالموافقة التامة، فقد كانت أولى الأولويات التغييرات الجذرية من حيث الأهمية بالنسبة لهم هو ضرورة التخلص من بيروقراطية العمل المكتبي المكلفة للجهد والوقت، وهو ما يؤكد أن المبحوثين بحكم عملهم يدركون أن نظم الإدارة بمؤسساتهم مبنية على أسس تقليدية ويغلب عليها الطابع الروتيني وتحتاج إلى تجديد لتواكب التطورات الحاصلة في المحيط، ويجب التخلص من المهام الروتينية المكلفة للجهد والوقت والتركيز على المهام الإستراتيجية المحققة للقيمة بما يتلاءم مع تطورات ظروف العمل، ويكسبها المرونة والسرعة الكافيتين لتقديم الخدمات بالشكل المناسب وفي الوقت المطلوب. وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية ضرورة تنظيم العمل على أساس المسؤولية الكاملة لأفراد فريق العمل من ذوي الخبرات والمهارات العالية، وهذا الترتيب يؤكد أن المبحوثين مدركين حاجة مؤسساتهم لإحداث تغييرات جذرية على مستوى تنظيم العمل وضرورة الاعتماد على فرق مستقلة ذاتيا ومنحها سلطات كافية لأداء المهام بكفاءة، ويؤيدون فكرة التحول من نمط تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق إلى نمط العمل متعدد المهام في إطار فرق العمل. وفي المرتبة الثالثة ونسبة قبول كبيرة

جاءت العبارة التي تنص على أنه من الضروري تجميع العمليات المتشابهة في مكان واحد لتوفير الوقت والجهد، حيث نلمس أن الإطارات يدركون ضرورة إعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة، مما يؤكد أنه خلال ممارستهم لمهامها بشكل مستمر فإنهم يعانون من تكرار العديد من المهام والإجراءات وازدواجية ممارستها مما يؤدي إلى زيادة التكاليف بدون مبرر ويضيع الوقت والجهد، لذلك كانوا مؤيدين لفكرة تجميع العمليات المتشابهة ليقوم بها شخص واحد، مما يساعد على توفير التكلفة، الوقت والجهد رغم تخوف البعض منهم من هذا الإجراء. ويتفق غالبية المبحوثين على ضرورة تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسساتهم وكانت نسبة قبول هذه العبارة كبيرة أيضا وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، وهذا يشير إلى أن الإطارات يدركون أهمية التغييرات الجذرية التي تحتاجها هيكل مؤسساتهم، ويؤيدون فكرة تغيير الهيكل التنظيمي الذي أصبح ضرورة حتمية لمسايرة تغييرات المحيط، نظرا لمعاناتهم من بطء انتقال المعلومات بسبب الهيكل العمودية الغير مرنة التي تعرفها المؤسسات الجزائرية بشكل عام. وبدرجة قبول كبيرة جاءت العبارة التي تنص على أنه يجب توسيع نطاق تفويض السلطة للعاملين والميل أكثر نحو اللامركزية وكان ترتيبها الخامس، ورغم ترتيبها المتأخر مقارنة بالعبارات الأخرى فإن أغلب المبحوثين وبنسبة (52.2%) كانوا مع فكرة التوسع في تفويض السلطة (تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين) والتخفيف من مركزية السلطة (التخفيف من تركزها لدى الرؤساء بشكل كامل)، وهو ما يؤكد عدم رضا الإطارات عن التوجه الحالي في منح السلطات، ووعيهم بسلبات الهيكل التنظيمية لمؤسساتهم التي تشجع المركزية بشكل كبير، مما يضعف قدرات وإمكانيات المرؤوسين ويحد من فعاليتهم في العمل، غير أن هذا الإجراء لم يلقى الإجماع المطلوب حيث نجد أن بعض الإطارات بنسبة (37.3%) متخوفين ونسبة الراضين (10.5%). وبنفس المتوسط الحسابي تقريبا جاء في الترتيب السادس العبارة المتعلقة بضرورة تخفيض عدد المستويات التنظيمية، رغم أن هذه العبارة حصلت على نسبة قبول كبيرة، غير أن هناك نسبة كبيرة من المتخوفين من فكرة تقليص عدد المستويات التنظيمية (التخلص من الإدارة الوسطى) منهم المحايدون بنسبة (40.3%) والراضين بنسبة (13.4%)، قد يكون مصدر تخوفهم هو النتائج المترتبة عن هذه التغييرات منها ما قد يهدد مناصبهم، لأن التخلص من الإدارة الوسطى يعني أنه سيتم التخلص من العديد من المناصب وتسريح عدد كبير من العمال وحتى الإطارات التي تشغل هذه المناصب، وهذا ما يفسر الترتيب الأخير لهذه العبارة من حيث الأهمية.

ثانيا: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد الإجرائي

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد الإجرائي في

الجدول التالي:

الجدول رقم (6-2): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد الإجرائي

عبارات الإجرائي	قياس البعد	اتفاق تماما	اتفاق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة الكلية
7- أعتقد أنه يجب على شركتنا تغيير إجراءات العمل من خلال:										
• إلغاء العمليات غير الضرورية التي لا تضيف قيمة	التكرار	31	32	4	-	-	4.40	0.605	1	كبيرة جدا
		%	46.3	47.8	6.0	-				
• دمج المهام المتشابهة في عملية واحدة	التكرار	26	31	3	6	1	4.12	0.962	3	كبيرة
		%	38.8	46.3	9.0	1.5				
• مستوى أقل من الرقابة ومنح حرية أكبر للعاملين	التكرار	12	17	13	23	2	3.21	1.188	6	متوسطة
		%	17.9	25.4	34.3	3.0				
8- من الضروري القضاء على كل أشكال الروتين في العمل والتضييع في الوقت	التكرار	31	31	3	1	1	4.34	0.770	2	كبيرة جدا
		%	46.3	46.3	1.5	1.5				
9- لتنفيذ المهام بطريقة مثلى يجب التحول من التدريب إلى التعلم في مواقع العمل	التكرار	26	32	2	3	4	4.09	1.069	4	كبيرة
		%	38.8	47.8	4.5	6.0				
10- من الضروري إسناد العمليات غير الأساسية كالصيانة، النقل،... إلى أطراف ذات الاختصاص خارج الشركة	التكرار	11	21	13	19	3	3.27	1.175	5	متوسطة
		%	16.4	31.3	28.4	4.5				
البعد الإجرائي	التكرار	17	39	11	-	-	4.09	0.645	4	كبيرة
		%	25.4	58.2	16.4	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-2) أن البعد الإجرائي قد حقق متوسطا حسابيا بلغ (4.09) بانحراف معياري قدره (0.645)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين (3.4-4.19)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة الدراسة تتجه بشكل عام نحو الموافقة على عبارات البعد الإجرائي؛ مما يؤكد على أن إطارات مؤسسات قطاع الطحن على درجة كبيرة من الوعي بضرورة تغيير نظم وإجراءات العمل وإعادة تصميم العمليات؛ حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد كبيرة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.21-4.40) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.605-1.188)، وهذا يؤكد على أن الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة يؤيدون فكرة إعادة النظر في نظم وإجراءات العمل وإعادة تصميم العمليات، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية، حيث مثلت نسبة الموافقة التامة (25.4%) ونسبة الموافقة (58.2%) أما المحايدون كانت نسبتهم (16.4%) فقط.

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات قياس البعد الإجرائي جاء بالموافقة، فمن خلال تحليل العبارات نجد أن العبارة التي تنص على إلغاء العمليات غير

الضرورية التي لا تضيف أي قيمة كانت من الأولويات بالنسبة لهم لذلك جاءت في الترتيب الأول وحقت نسبة قبول كبيرة جدا، وهذا مؤشر إيجابي على أن المبحوثين متفقين بشكل كبير على ضرورة إعادة تصميم العمليات وفقا لما تفرضه الظروف، وإلغاء العمليات غير الضرورية لأنها تكلف المؤسسة الوقت والجهد بلا مبرر ويجب التخلص منها، وفي هذا السياق يؤكد الإطار على وجود بعض العمليات التي تستغرق الكثير من الوقت والجهد يمكن التخلي عنها دون أن يؤثر ذلك على سير العمل. كما اتفقت إجابات المبحوثين على أنه من الضروري القضاء على كل أشكال الروتين في العمل والتضييع في الوقت، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني من حيث الأهمية وحقت نسبة قبول كبيرة جدا، وهنا نلمس رغبة الإطار في التخلص من الإجراءات الروتينية في العمل التي لم تتغير في الكثير من المؤسسات منذ نشأتها رغم التغييرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها محيطها، وبذلك فهم يؤيدون فكرة إعادة النظر في تصميم العمليات واستحداث نظم عمل جديدة والتخلص من مختلف أشكال الروتين، فبحكم علمهم يدركون أن نظم العمل الحالية لم تعد مناسبة لتحقيق العمل المطلوب. وفي الترتيب الثالث من حيث الأهمية وفقا لآراء المبحوثين جاءت العبارة الخاصة بضرورة دمج المهام المتشابهة في عملية واحدة وبدرجة قبول كبيرة، حيث يتفق أغلب الإطار بحكم ممارستهم على حاجة مؤسساتهم إلى التخلص من بعض الأنشطة والمهام التي لا تضيف قيمة وتستهلك فقط الوقت والجهد، منها كثرة الوثائق الإدارية، الأرشفة، عملية التنقل بين مختلف المستويات الإدارية لانجاز بعض المعاملات...، ويقولون أنه يمكن ممارسة بعض المهام بشكل مترام توفيراً للوقت والجهد والتكلفة دون الإضرار بسير العمل، وإعادة ترتيب بعض الإجراءات وتصميمها على نحو الذي يفي بمتطلبات العمل، وهذا يؤكد أن المبحوثين واعين بأن هناك بعض العمليات بمؤسساتهم بحاجة إلى إعادة النظر في طريقة إنجازها، مراحلها والإجراءات المتبعة لأدائها. وينفس الأهمية تقريبا جاء في الترتيب الرابع وبدرجة قبول كبيرة عبارة أنه من أجل تنفيذ المهام بطريقة مثلى يجب التحول من التدريب إلى التعلم في مواقع العمل، حيث يؤيد أغلب المبحوثين فكرة التعلم أثناء أداء العمل بهدف تمكين العاملين من الوصول إلى الطريقة المثلى وتمييز الأسلوب الصحيح لانجاز المهام على الوجه المطلوب، لأن التعلم يؤدي إلى زيادة مدارك الأفراد والمهام بمحيط العمل. وفي الترتيب الخامس جاءت عبارة أنه من الضروري إسناد العمليات غير الأساسية كالصيانة، النقل... إلى أطراف ذات الاختصاص من خارج المؤسسة، وكانت نسبة قبول المبحوثين متوسطة لذلك جاء ترتيبها متأخر، والسبب في ذلك أن نسبة المتخوفين كانت مرتفعة حيث يمثل المحايدون نسبة (19.4%) والرافضين لهذا الإجراء نسبة (32.9%)، حيث أبدى عدد كبير من الإطار عدم موافقتهم على هذه العملية، ورفضهم لفكرة أخرجة بعض الأنشطة رغم ما تحققه من مزايا كتوفير الوقت، الجهد والتكلفة، ويمكن تفسير ذلك بعدم وعيهم بأهمية إسناد بعض المهام لطرف خارجي، أو يمكن تفسيره بمقاومة الأفراد للتغيير وتخوفهم منه خاصة إذا كان يضر بمصالحهم حسب وجهة نظرهم. وحسب آراء المبحوثين كانت الأهمية الأقل لفكرة تخفيض مستوى الرقابة ومنح حرية أكبر للعاملين لذلك جاءت في الترتيب السادس والأخير وبدرجة قبول متوسطة، لأن نسبة المتخوفين كانت هي الغالبة، حيث مثل المحايدون نسبة (19.4%) أما الرافضين (37.3%)، رغم الترتيب الأخير لهذه العبارة إلا أننا نلاحظ موافقة

عدد كبير من الإطارات بنسبة (43.3%)، وهذا يشير إلى أنهم غير راضيين عن أشكال الرقابة التقليدية المعتمدة على التنظيم الهرمي الذي يقلل من فعالية انجاز المهام، ويقوم على تحديد قواعد العمل وإتباع التعليمات، ويدركون أن الرقابة مكلفة للوقت والجهد بلا فائدة ترجى منها، وأنه من الضروري التخلص من الإجراءات الرقابية الصارمة التي تقضي على روح المبادرة، ومنح الأفراد الاستقلالية وقدر من حرية التصرف.

ثالثاً: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد البشري

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد البشري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (6-3): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد البشري

عبارات قياس البعد البشري	أنفق تماماً	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة الكلية
11- من الأفضل إعادة توزيع المهام على العاملين بدلاً من توظيف عمال جدد	17	21	7	19	3	3.45	1.271	8	كبيرة
	25.4	31.3	10.4	28.4	4.5				
12- من الضروري استبدال العمال غير الأكفاء بأخرين أكثر مهارة وخبرة	32	21	8	5	1	4.16	1.010	6	كبيرة
	47.8	31.3	11.9	7.5	1.5				
13- يجب على شركتنا استقطاب عاملين قادرين على تغيير أساليب العمل والتحكم الجيد في التكنولوجيا	34	30	1	2	-	4.43	0.679	1	كبيرة جداً
	50.7	44.8	1.5	3.0	-				
14- ليكون العاملين أكثر تمكناً في عملهم يجب على شركتنا:									
• منحهم حرية أكبر للتصرف واستقلالية في إنجاز الأعمال	20	27	7	10	3	3.76	1.169	7	كبيرة
	29.9	40.3	10.4	14.9	4.5				
• إشراكهم في تطوير إجراءات العمل وتحملهم مسؤولية التنفيذ	21	43	1	1	1	4.22	0.692	4	كبيرة جداً
	31.3	64.2	1.5	1.5	1.5				
15- من الضروري تشكيل فرق عمل ومنحها صلاحية اتخاذ القرار في المهام الموكلة إليها	26	33	5	2	1	4.21	0.826	5	كبيرة جداً
	38.8	49.3	7.5	3.0	1.5				
16- يجب أن يكون المسؤولين موجّهين لسلوك العاملين ومنسقين للعمليات	24	41	1	1	-	4.31	0.583	3	كبيرة جداً
	35.8	61.2	1.5	1.5	-				
17- أرى أنه من المهم أن يكون المسؤولين مؤثرين في سلوك العاملين ومحفزين على الإبداع في العمل	31	34	2	-	-	4.43	0.557	2	كبيرة جداً
	46.3	50.7	3.0	-	-				
البعد البشري	30	33	4	-	-	4.39	0.602	2	كبيرة جداً
	44.8	49.3	6.0	-	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-3) أن البعد البشري جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، وقد احتل هذا الترتيب المتقدم من بين أبعاد إعادة هندسة العمليات كون هذا البعد يرتبط بالدرجة الأولى وبشكل مباشر بالفئة التي وجهت لها الاستبانة، وهي الإطارات من حيث المؤهلات التي يمتلكونها، وقد حقق البعد البشري متوسطا حسابيا بلغ (4.39) بانحراف معياري قدره (0.602)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة التي تتراوح بين (4.2-5) من سلم (Likert) الخماسي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة التامة على عبارات البعد البشري، مما يؤكد أن إطارات مؤسسات قطاع الطحن على درجة كبيرة جدا من الوعي بضرورة إعادة هيكلة الموارد البشرية؛ حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بين الكبيرة والكبيرة جدا بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.45-4.43) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.557-1.271)، وهذا ما يؤكد أن الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة واعيين جدا ويدركون أهمية التغييرات الجذرية التي تحتاجها التركيبة البشرية نظرا لتأثيرها الايجابي على أداء المؤسسة بشكل عام، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية، حيث مثلت نسبة الموافقة (49.3%) ونسبة الموافقة التامة مثلت (44.8%)، أما المحايدون فنسبة (6%) فقط.

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات قياس البعد البشري جاء بالموافقة، فمن خلال تحليل العبارات نجد أن ضرورة استقطاب عاملين قادرين على تغيير أساليب العمل والتحكم الجيد في التكنولوجيا جاءت في الترتيب الأول وحقت نسبة قبول كبيرة جدا، وهذا يؤكد أن المبحوثين يتفقون على أهمية الاعتماد على عاملين قادرين على أداء العمل بإمكانيات ومهارات متنوعة ومتميزة، ليكونوا قادرين على القيام بالعديد من الأعمال وتغيير أسلوب العمل كلما اقتضت الضرورة لذلك، بالإضافة إلى ضرورة تحكمهم في التكنولوجيا، غير أننا لمسنا تحفظ البعض منهم ربما لتخوفهم من إمكانية الاستغناء عنهم أو من تغيير مناصبهم في حال لم تتناسب مؤهلاتهم متطلبات العمل الجديدة. وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية وينفس الوسط الحسابي حققت العبارة التي تنص على أنه من المهم أن يكون المسؤولين مؤثرين في سلوك العاملين ومحفرين على الإبداع في العمل ونسبة قبول كبيرة جدا، حيث اتفق أغلب المبحوثين على أنه من الضروري أن لا يكون دور الرؤساء مجرد مراقبين ومصدرين للأوامر والتعليمات بل مؤثرين ومحفرين لمروسيهم على الإبداع، وهذا هو التوجه السائد في الوقت الراهن، مما يؤكد على أن الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة يدركون ضرورة ممارستهم لمهام أخرى أكثر تأثير على مروسيهم، إضافة إلى ضرورة امتلاكهم لمؤهلات أخرى جديدة غير مؤهلاتهم السابقة. وينفس الأهمية تقريبا جاءت العبارة التي تنص على أنه يجب أن يكون المسؤولين موجّهين لسلوك العاملين ومنسقين للعمليات في المرتبة الثالثة وبدرجة قبول كبيرة جدا، حيث أجمع المبحوثين على فكرة أن يكون الرؤساء موجّهين ومنسقين يساعدون العاملين في معالجة المشكلات التي تواجههم، بالإضافة إلى ضرورة عمل الرؤساء على تطوير مهارات وقدرات العاملين لتمكينهم من تنفيذ العمليات المبتكرة. وبليها في الترتيب الرابع العبارة المتعلقة بضرورة إشراك العاملين في تطوير إجراءات العمل وتحملهم مسؤولية التنفيذ وبدرجة قبول كبيرة جدا أيضا، حيث يؤيد أغلب المبحوثين فكرة منح الأفراد سلطة صنع القرارات وتحملهم

مسئولية التنفيذ والنتائج التي يحققونها. ومن حيث الأهمية حسب وجهة نظر المبحوثين جاء في المرتبة الخامسة وبدرجة قبول كبيرة جدا فكرة ضرورة تشكيل فرق عمل ومنحها صلاحية اتخاذ القرار في المهام الموكلة إليها وتحميلها مسؤولية العمليات الكاملة، مما يؤكد أن أغلب المبحوثين يرون أنه من الضروري الانتقال من نمط تقسيم العمل على أساس التخصص الدقيق إلى نمط العمل على أساس فرق العمل، وإعادة تنظيم الأفراد في شكل مجموعات عمل يتولى أعضائها تسييرها بأنفسهم، حيث لمسنا رغبة أغلب الإطارات في التغيير رغم وجود خوف لدى البعض منهم. وفي المرتبة السادسة جاءت فكرة ضرورة استبدال العمال غير الأكفاء بآخرين أكثر مهارة وخبرة وقد حققت نسبة قبول كبيرة، ورغم أن ترتيب هذه العبارة كان متأخرا، إلا أن أغلب الإطارات أبدوا فكرة التغيير النوعي للمورد البشري من خلال استقطاب عمال يتمتعون بدرجة كبيرة من الخبرة والمهارة وقادرين على التكيف مع مختلف التغيرات. وبأهمية أقل جاء في المرتبة السابعة فكرة منح العاملين حرية أكبر للتصرف واستقلالية في إنجاز الأعمال، ورغم أن درجة القبول كانت كبيرة واتجاه العبارة كان بالموافقة، إلا أن ترتيبها ونتائج التحليل الإحصائي تبين أن هناك عدد كبير من الإطارات متخوفين من منح حرية التصرف للمرؤوسين، نظرا لتخوفهم من التغيير في حد ذاته من جهة وتمسكهم بالالتزام والتخصص من جهة أخرى. وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت فكرة إعادة توزيع المهام على العاملين بدلا من توظيف عمال جدد، وحسب اتجاهات الآراء فإن عدد كبير من المبحوثين يدركون حاجة إدارتهم إلى إعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة، ويؤكد أنهم مع فكرة إعادة توزيع المهام على العمالة المتاحة لدى مؤسساتهم، وهذا يشير إلى أنهم يشجعون الاستثمار في المورد البشري المتاح بدلا من اللجوء إلى توظيف عمالة جديدة، وبذلك يتفق غالبية المبحوثين على أن إعادة تصميم المهام الحالية يكون من خلال إنشاء أدوار جديدة للعاملين أو إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المؤسسة، ورغم أن نسبة الموافقة كانت كبيرة إلا أن هناك عدد كبير من الراضين لهذه الفكرة بنسبة (32.9%) ونسبة (10.4%) كانوا متخوفين.

رابعا: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد التكنولوجي

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد التكنولوجي من

خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (6-4): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس البعد التكنولوجي

عبارات قياس البعد التكنولوجي	أنتفق تماما	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة الكلية
18- من الضروري أن تمتلك شركتنا قواعد بيانات مشتركة توفر المعلومات الدقيقة والحديثة لجميع العاملين	30	34	1	-	2	4.34	0.789	5	كبيرة جدا
%	44.8	50.7	1.5	-	3.0				
19- أرى أنه يجب على شركتنا الاعتماد على التقنيات والبرامج الحاسوبية الحديثة	31	35	1	-	-	4.45	0.530	1	كبيرة جدا
%	46.3	52.2	1.5	-	-				
20- من الضروري أن يتوفر لدى	35	24	7	1	-	4.38	0.738	3	كبيرة
التكرار									

شركتنا شبكة حواسيب متصلة ببعضها البعض في جميع المكاتب	%	52.2	35.8	10.4	1.5	-				جدا
21- يجب الاعتماد على شبكات (الانترنت، الانترنت، الاكسترنال) للتواصل مع مختلف المتعاملين وتجنبيهم مشقة الانتقال إلى مقر الشركة لإتمام معاملاتهم	التكرار	33	29	5	-	-	4.42	0.631	2	كبيرة جدا
	%	49.3	43.3	7.5	-	-				
22- يجب أن تعتمد شركتنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال (شبكات التواصل، البريد الإلكتروني،...) للتواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية	التكرار	33	27	5	2	-	4.36	0.753	4	كبيرة جدا
	%	49.3	40.3	7.5	3.0	-				
البعد التكنولوجي	التكرار	46	21	-	-	-	4.69	0.467	1	كبيرة جدا
	%	68.7	31.3	-	-	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (4-6) أن البعد التكنولوجي قد حقق متوسطا حسابيا بلغ (4.69) بانحراف معياري قدره (0.467)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين (4.2-5)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة التامة على عبارات البعد التكنولوجي، مما يؤكد على أن إشارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة على درجة كبيرة جدا من الوعي بضرورة التغيير التكنولوجي، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد كبيرة جدا بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.34-4.45)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.530-0.789)، وهذا مؤشر على أن الإشارات بالمؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية التغيير التكنولوجي ويؤيدون ضرورة ذلك نظرا لتأثيره الإيجابي على أداء المؤسسة بشكل عام، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية توزعت بين الموافقة والموافقة جدا، ومثلت نسبة الموافقة التامة (68.7%) ونسبة الموافقة (31.3%).

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات قياس البعد التكنولوجي جاء بالموافقة التامة، فمن خلال تحليل العبارات نجد عبارة ضرورة اعتماد الشركة على التقنيات والبرامج الحاسوبية الحديثة جاءت في الترتيب الأول وبدرجة قبول كبيرة جدا، حيث وافق أغلب الإشارات على فكرة الاعتماد على النظم الإلكترونية والتخلص من الوثائق الورقية المكلفة للوقت والجهد والمال، واستخدام البرامج والتقنيات الحاسوبية المسهلة للعمل، وهذا يعكس رغبتهم في مواكبة التغييرات الحاصلة في محيط مؤسساتهم وبشكل خاص التطور التكنولوجي. وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية من وجهة نظر المبحوثين جاءت فكرة ضرورة الاعتماد على الشبكات (الانترنت، الانترنت والاكسترنال) لتسهيل التواصل مع مختلف المتعاملين، حيث حققت درجة موافقة كبيرة جدا، وهذا يؤكد وعي الإشارات بأهمية الاعتماد على الشبكات في تعاملات مؤسساتهم مع الأطراف الداخلية أو الخارجية، حيث تقلل نظم الاتصال الإلكترونية الحاجة إلى

اللقاءات والاتصال وجها لوجه، وتمكن من متابعة العمل والاطلاع على المستجدات وتبادل الأفكار سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتوفر على المتعاملين الجهد والوقت وتساعدتهم على إنهاء معاملاتهم دون مشقة الانتقال إلى مقر الشركة. واحتلت عبارة ضرورة توفر الشركة على شبكة حواسيب متصلة ببعضها البعض في جميع المكاتب المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبدرجة قبول كبيرة جداً، حيث أجمع أغلب المبحوثين على أهمية الحواسيب في تسريع تدفق المعلومات في المؤسسة وتقليل الحاجة لالتقاء العاملين وجها لوجه، كما أنها تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلف للعاملين والإدارات والمديرين وكافة الأطراف المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. وجاء في المرتبة الرابعة فكرة ضرورة اعتماد الشركة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال (شبكات التواصل، البريد الإلكتروني،...) للتواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية، حيث اتفق أغلب المبحوثين على أن هذه الوسائل تدعم وطور عملية الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، وتسهل وصول المعلومات في الوقت المناسب. وفي الترتيب الأخير (المرتبة الخامسة) جاءت فكرة ضرورة امتلاك الشركة لقواعد بيانات مشتركة توفر المعلومات الدقيقة والحديثة لجميع العاملين، رغم أنها في المرتبة الأخيرة غير أن توجه المبحوثين كان بالموافقة التامة حيث حققت درجة قبول كبيرة جداً، لإدراكهم أهمية توفر المعلومات في الوقت والمكان المناسب، فقواعد البيانات المشتركة تسمح لكل العاملين للوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها بخصوص خطوات وإجراءات وطرق العمل وتعليماته وتساعدتهم في اتخاذ القرارات.

بعد تحليل عبارات قياس كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن عرض ملخص لنتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول رقم (6-5)، ومن ثم الإجابة على السؤال التالي "ما مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية؟".

الجدول رقم (6-5): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس أبعاد إعادة هندسة العمليات

الإدارية

أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية		أنتفى تماماً	أنتفى	محايد	لا أنتفى	لا أنتفى تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة الكلية
البعد التنظيمي	التكرار	25	33	9	-	-	4.24	0.676	3	كبيرة جداً
	%	37.3	49.3	13.4	-	-				
البعد الإجرائي	التكرار	17	39	11	-	-	4.09	0.645	4	كبيرة جداً
	%	25.4	58.2	16.4	-	-				
البعد البشري	التكرار	30	33	4	-	-	4.39	0.602	2	كبيرة جداً
	%	44.8	49.3	6.0	-	-				
البعد التكنولوجي	التكرار	46	21	-	-	-	4.69	0.467	1	كبيرة جداً
	%	68.7	31.3	-	-	-				
الاتجاه العام	التكرار	45	22	-	-	-	4.67	0.473		كبير جداً
	%	67.2	32.8	-	-	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (5-6) أن الاتجاه العام لمستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وضرورة تطبيقها كان كبير جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على عبارات القياس (4.67) بانحراف معياري قدره (0.473)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة التي تتراوح بين (4.2-5) من سلم (Likert) الخماسي، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة التامة، مما يؤكد على أن إدارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة على درجة كبيرة جداً من الوعي بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا المحور بين الدرجة الكبيرة والكبيرة جداً، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.09-4.69)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.467-0.676)، وهذا يؤكد على أن الإدارات مدركين لحاجة مؤسساتهم إلى إحداث تغييرات جذرية، خاصة وأن هذه التغييرات تمس العديد من الجوانب الهامة، ما يتعلق بالجانب التكنولوجي بالدرجة الأولى والبشري بالدرجة الثانية، فضلاً على ضرورة إجراء تغييرات تمس الجانب التنظيمي والإجرائي بالدرجة الأخيرة، حيث يؤكد أغلب المبحوثين أن مؤسساتهم تعاني نقصاً وضعفاً في هذه الجوانب وتحتاج إلى إجراء تغيير وتجديد، لذلك كان التوجه العام لإجاباتهم إيجابياً جداً، حيث توزعت بين الموافقة التامة والموافقة بنسبة (67.2%) و(32.8%) على التوالي.

المطلب الثاني: تحليل محور تنافسية المؤسسة

سيتم تحليل العبارات التي تقيس أبعاد محور تنافسية المؤسسة (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع) بهدف تشخيص مدى ضرورة تحسين تنافسية المؤسسات محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر إدارتها، حيث سنقوم بتحليل اتجاهاتهم وأرائهم من أجل الإجابة على السؤال التالي: "ما مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية؟".

للإجابة على هذا السؤال تم إعداد جداول خاصة بالتوزيع التكراري الذي يستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية، الرتبة والدرجة الكلية لكل عبارة. وفيما يلي سيتم عرض النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي لآراء عينة البحث واتجاهاتهم حول عبارات كل بعد من أبعاد تنافسية المؤسسة من خلال الجداول التالية.

أولاً: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد التكلفة

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد التكلفة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6-6): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد التكلفة

عبارات قياس بعد التكلفة	أنتفى تماماً	أنتفى	محايد	لا أنتفى	لا أنتفى تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
23- يجب على شركتنا إتباع سياسة فعالة للتحكم والسيطرة على التكاليف	تكرار	30	34	3	-	4.40	0.579	2	كبيرة جدا
	%	44.8	50.7	4.5	-				
24- من الضروري العمل على تخفيض التكاليف الإنتاجية، التسويقية والإدارية	تكرار	26	28	11	2	4.16	0.809	5	كبيرة
	%	38.8	41.8	16.4	3.0				
25- من الضروري استبعاد العمليات غير الضرورية لتخفيض التكلفة	تكرار	26	36	4	1	4.30	0.652	3	كبيرة جدا
	%	38.8	53.7	6.0	1.5				
26- من المهم غرس ثقافة محاربة الإسراف والتبذير بين العاملين	تكرار	38	26	1	1	4.48	0.746	1	كبيرة جدا
	%	56.7	38.8	1.5	1.5				
27- يجب على شركتنا تخفيض التكاليف لتكون قادرة على تقديم المنتجات بأسعار تنافسية	تكرار	26	32	8	1	4.24	0.720	4	كبيرة جدا
	%	38.8	47.8	11.9	1.5				
التكلفة	تكرار	41	26	-	-	4.61	0.491	3	كبيرة جدا
	%	61.2	38.8	-	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-6) أن بعد التكلفة قد حقق متوسطاً حسابياً قدر بـ (4.61) بانحراف معياري قدره (0.491)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة التي تتراوح بين (4.2-5) من سلم (Likert) الخماسي، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة الدراسة تتجه بشكل عام نحو الموافقة التامة على عبارات بعد التكلفة، مما يؤكد على أن إشارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة على درجة كبيرة جداً من الوعي بضرورة تخفيض التكاليف؛ حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بين الكبيرة والكبيرة جداً، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.16-4.48)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.579-0.809)، وهذا يؤكد على أن الإشارات يدركون أهمية السيطرة على التكاليف بهدف زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية، حيث توزعت بين الموافقة التامة التي مثلت نسبة (61.2%) والموافقة مثلت نسبة (38.3%).

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات قياس بعد التكلفة جاء بالموافقة، فمن خلال تحليل العبارات نجد أن ضرورة غرس ثقافة محاربة الإسراف والتبذير بين العاملين احتلت المرتبة الأولى بدرجة قبول كبيرة جداً، وهذا يشير إلى أن كل الإشارات تقريباً متفقين على أنه من المهم أن تعمل المؤسسة على القضاء على كل أشكال التبذير والإسراف واستبعاد كل أنواع الضياع والتلف

وتجنب الإنفاق غير الضروري ونشر هذه ثقافة بين العاملين، ولمسنا أنهم واعيبن بأهمية تخفيض التكاليف في تحقيق التميز للشركة مقارنة بمنافسيها، حيث يمكنها من تخفيض أسعار منتجاتها وزيادة أرباحها. وجاء في المرتبة الثانية فكرة ضروري أن تتبع الشركة سياسة فعالة للتحكم والسيطرة على التكاليف، وقد حظيت بدرجة قبول كبيرة جداً، ولأقت إجماع من طرف المبحوثين، لأنهم يدركون أهمية تبني المؤسسة سياسة واضحة وفعالة للسيطرة على التكاليف بهدف إبقائها في أدنى مستوى، حيث يمكن أن يكون هذا مصدر للتميز عن المنافسين. وجاءت عبارة ضرورة استبعاد العمليات غير ضرورية بهدف تخفيض التكلفة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية من وجهة نظر المبحوثين وبدرجة قبول كبيرة جداً، حيث نجد أن أغلبهم يؤيدون فكرة التغيير الجذري والتخلص من كل مصادر زيادة التكلفة بلا فائدة، ويقرون بوجود عمليات غير ضرورية ولا تضيف أي قيمة، لذلك من الأفضل التخلص منها مما يوفر المبالغ التي كانت مخصصة لها، وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى التكاليف. وجاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية أنه على الشركة تخفيض التكاليف لتكون قادرة على تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية، هذه العبارة حققت أيضاً درجة قبول كبيرة جداً، حيث يؤكد المبحوثين على ضرورة تخفيض التكاليف بهدف زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق، من خلال الإنتاج بأقل تكلفة ومن ثم تقديم منتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين، وهذا يؤكد أن الإطارات واعيبن أن قوة المؤسسة وقدرتها التنافسية تكمن في قدرتها على تحقيق أدنى تكلفة مقارنة بمنافسيها ومن ثم تخفيض أسعار منتجاتها، بما يسمح لها بتموقع أفضل في السوق وزيادة ربحيتها. كما يؤيد أغلب المبحوثين فكرة العمل على تخفيض التكاليف الإنتاجية، التسويقية والإدارية، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية غير أنها حققت درجة قبول كبيرة جداً لأن اتجاهات المبحوثين كانت بالموافقة، حيث أن أغلبهم مع فكرة التركيز على المجالات الشمولية في تخفيض التكلفة التي تمس جميع أنواع التكاليف سواء الإنتاجية، التسويقية والإدارية.

ثانياً: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الجودة

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الجودة من خلال

الجدول التالي:

الجدول رقم (6-7): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الجودة

عبارات قياس بعد الجودة	أنتف تماماً	أنتف	محايد	لا أنتف	لا أنتف تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
28- من الضروري أن تقدم شركتنا منتجات ذات جودة عالية لتحقيق متطلبات الزبائن وتضمن ولائهم	تكرار	45	21	1	-	4.66	0.509	1	كبيرة جداً
	%	67.2	31.3	1.5	-				
29- يجب على شركتنا تطبيق مقاييس الجودة والعمل على:									
• وضع خطة عمل واضحة حول أهداف تحقيق الجودة	تكرار	36	29	2	-	4.51	0.561	3	كبيرة جداً
	%	53.7	43.3	3.0	-				
• تصميم منتجات تتلاءم مع تطلعات الزبائن	تكرار	32	31	2	-	4.39	0.695	6	كبيرة جداً
	%	47.8	46.3	3.0	-				

كبيره جدا	2	0.533	4.51	-	-	1	31	35	تكرار	• تخفيض نسبة المعيب في المنتجات
				-	-	1.5	46.3	52.2	%	
كبيره جدا	4	0.561	4.51	-	-	2	29	36	تكرار	30- من الضروري أن تأخذ شركتنا اقتراحات وشكاوي الزبائن بعين الاعتبار عند تحسين جودة المنتجات
				-	-	3.0	43.3	53.7	%	
كبيره جدا	5	0.583	4.43	-	-	3	32	32	تكرار	31- يجب الاعتماد على أنظمة حديثة لمراجعة وقياس نتائج تحقيق الجودة
				-	-	4.5	47.8	47.8	%	
كبيره جدا	1	0.486	4.72	-	-	1	17	49	تكرار	الجودة
				-	-	1.5	25.4	73.1	%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-7) أن بعد الجودة قد حقق متوسطاً حسابياً بلغ (4.72) بانحراف معياري قدره (0.486)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة التي تتراوح بين (4.2-5) من سلم (Likert) الخماسي، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة التامة على عبارات بعد الجودة؛ مما يؤكد على أن إشارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة على درجة كبيرة جداً من الوعي بضرورة تحسين مستوى الجودة؛ حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد كبيرة جداً، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.39-4.66) وبانحرافات معيارية ما بين (0.509-0.695)، وهذا يؤكد على أن الإشارات يدركون أهمية تحسين الجودة، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية، حيث مثلت نسبة الموافقة (73.1%) ونسبة الموافقة التامة (25.4%) أما المحايدون فكانت نسبتهم (1.5%) فقط.

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول عبارات قياس بعد الجودة جاء بالموافقة التامة، فمن خلال تحليل العبارات نجد ضرورة تقديم الشركة منتجات ذات جودة عالية لتحقيق متطلبات الزبائن وضمان ولائهم جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة قبول كبيرة جداً، حيث يجمع أغلب المبحوثين على أنه من الضروري التركيز على تحسين مستوى الجودة التي تعد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يشير إلى أنهم يدركون أن تحقيق مستوى عال من الجودة في عمليات ومخرجات المؤسسة يعتبر من أهم الأساليب التي تستخدمها في الحفاظ على زبائنهم وضمان ولائهم وجذب زبائن جدد، بالإضافة إلى أنه يساهم في تحسين سمعة المؤسسة ويمكنها من فرض أسعار أعلى. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة التي تنص على ضرورة تخفيض نسبة المعيب في المنتجات وبدرجة قبول كبيرة جداً، مما يؤكد أن المبحوثين يدركون أن الجودة تعني تقديم منتجات خالية من العيوب، وهذا مؤشر هام للحكم على درجة الإتقان، لذلك يؤكدون على ضرورة تخفيض نسبة المعيب والتألف في المنتجات إلى أدنى مستوى، مما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن ويزيد من ولائهم. وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية حسب وجهة نظر المبحوثين جاءت العبارة التي تنص على أنه من الضروري وضع خطة عمل واضحة حول أهداف تحقيق الجودة، وهنا نلمس أن أغلب المبحوثين يدركون أن تحقيق الجودة يتطلب إتباع خطة عمل واضحة ومحددة، للوصول إلى المستوى المطلوب الذي يتوافق أو يزيد عن تطلعات

الزبائن، والتوصل إلى تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات فعالة لضمان الوفاء بمتطلبات الجودة ليس فقط على نطاق مراحل عملية الإنتاج بل على نطاق أشمل يراقب الجودة على مستوى وظائف المؤسسة ككل. كما يتفق أغلب المبحوثين على ضروري أن تأخذ الشركة باقتراحات وشكاوي الزبائن بعين الاعتبار عند تحسين جودة المنتجات، وقد حققت هذه العبارة درجة قبول كبيرة جدا وجاءت في المرتبة الرابعة، وهذا مؤشر على أن المبحوثين يدركون أهمية إرضاء الزبائن من خلال الأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم وشكاويهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم على أحسن وجه من أجل ضمان ولائهم. وجاء في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على أنه يجب الاعتماد على أنظمة حديثة لمراجعة وقياس نتائج تحقيق الجودة وبدرجة قبول كبيرة جدا، وهذا يؤكد أن المبحوثين يدركون أهمية الأخذ بمقاييس الجودة العالمية لأن هذه خطوة أساسية لزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الأجنبية في الأسواق الوطنية والوصول إلى الأسواق العالمية. وفي الترتيب الأخير من حيث الأهمية (المرتبة السادسة) جاءت عبارة ضرورة تصميم منتجات تتلاءم مع تطلعات الزبائن، ورغم أنها جاءت في آخر الترتيب إلا أن اتجاهات المبحوثين كانت بالموافقة التامة، حيث حققت هذه العبارة درجة قبول كبيرة جدا، مما يؤكد أن المبحوثين يدركون أهمية توافق تصميم المنتجات مع تطلعات الزبائن، وهذا مؤشر على درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها الزبون وتطابق توقعاته، لأن الجودة تعني القدرة على تقديم منتجات تشبع حاجات ورغبات الزبائن، وتتطابق مع توقعاتهم المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، وهذا يجعلهم أكثر رضا.

ثالثا: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الوقت

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الوقت من خلال

الجدول التالي:

الجدول رقم (6-8): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الوقت

عبارات قياس بعد الوقت	أنتفى تماما	أنتفى	محايد	لا أنتفى	لا أنتفى تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
32- من الضروري تخفيض الوقت المستغرق من استلام الطلبات إلى غاية تسليم المنتجات	26	35	4	2	-	4.27	0.709	3	كبيرة جدا
	%	38.3	52.2	6.0	3.0	-			
33- يجب أن تعتمد شركتنا على نظم الإنتاج الحديثة لتكون الأسرع في تقديم المنتجات	31	30	5	1	-	4.36	0.690	2	كبيرة جدا
	%	45.3	44.8	7.5	1.5	-			
34- يجب أن تكون شركتنا الأسبق في تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق	34	29	4	-	-	4.45	0.610	1	كبيرة جدا
	%	50.7	43.3	6.0	-	-			
الوقت (السرعة)	37	28	2	-	-	4.52	0.560	4	كبيرة جدا
	%	55.2	41.8	3.0	-	-			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-8) أن بعد الوقت قد حقق متوسطا حسابيا بلغ (4.52) بانحراف معياري قدره (0.560)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة التي تتراوح بين (4.2-5) من سلم (Likert) الخماسي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة التامة على عبارات بعد الوقت؛ حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد كبيرة جدا بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.27-4.45)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.610-0.709)، وهذا ما يؤكد أن الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة واعين جدا ويدركون أهمية تحقيق السرعة في إنجاز الأعمال، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية، حيث مثلت نسبة الموافقة التامة (55.2%) ونسبة الموافقة (41.8%) أما المحايدون فنسبة (3%) فقط.

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول عبارات قياس بعد الوقت جاء بالموافقة التامة، فمن خلال تحليل العبارات نجد ضرورة أن تكون الشركة هي الأسبق في تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق جاءت في المرتبة الأولى، وحقت إجماع المبحوثين وكانت درجة القبول كبيرة جدا، وهذا مؤشر على بأنهم يدركون أهمية السرعة في تقديم المنتجات في عصر التغير السريع في كل ما يحيط بالمؤسسة؛ تغير في منتجات المنافسين وأذواق المستهلكين وتغير في حاجاتهم...، والوقت يعتبر من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وإجابات المبحوثين تؤكد مدى وعيهم بأهمية أن تكون شركتهم هي السبابة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن في أقل وقت ممكن، وكلما كان الوقت أقل كان للمؤسسة فرصة أكبر للتفوق على منافسيها، ويضمن لها الحفاظ على زبائنها وحتى اكتساب زبائن جدد. وجاء في المرتبة الثانية فكرة أنه يجب أن تعتمد الشركة على نظم الإنتاج الحديثة لتكون الأسرع في تقديم المنتجات، وحقت درجة قبول كبيرة جدا، وحسب الأهمية المعطاة لهذه العبارة من طرف المبحوثين يتبين درجة وعيهم بأهمية مواكبة التطور التكنولوجي والاعتماد على نظم الإنتاج الحديثة التي تتميز بمرونة عالية تمكنها من تحقيق السبق في تقديم منتجات جديدة. ورغم اتفاق أغلب المبحوثين وتأييدهم لفكرة أنه من الضروري تخفيض الوقت المستغرق منذ استلام الطلبات إلى غاية تسليم المنتجات إلا أن هذه الفكرة جاءت في الترتيب الأخيرة (المرتبة الثالثة) ورغم ذلك اتجاهات المبحوثين كانت بالموافقة التامة وحقت درجة القبول كبيرة جدا، حيث تشير إجاباتهم أنهم يدركون أهمية سرعة التسليم لأن الزبائن يرغبون في الاستجابة السريعة لطلباتهم والتسليم في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير.

رابعا: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد المرونة

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد المرونة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (6-9): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد المرونة

عبارات قياس بعد المرونة	أففق تماماً	أففق	محايد	لا أففق	لا أففق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
35- يجب على شركتنا الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في القطاع	29	34	3	-	1	4.34	0.708	1	كبيرة جداً
	%	43.3	50.7	-	1.5				
36- يجب على شركتنا تقديم تشكيلة منتجات متنوعة تستجيب لتغير أنواق الزبائن	27	35	5	-	-	4.33	0.612	2	كبيرة جداً
	%	40.3	52.2	-	-				
37- من المهم إجراء تغييرات على المنتجات لتناسب مع تطلعات الزبائن	22	40	4	1	-	4.24	0.630	4	كبيرة جداً
	%	32.8	59.7	1.5	-				
38- يجب أن تكون شركتنا الأسبق في تبني التكنولوجيا الحديثة	27	33	6	1	-	4.28	0.692	3	كبيرة جداً
	%	40.3	49.3	1.5	-				
المرونة (الاستجابة)	34	31	2	-	-	4.48	0.560	5	كبيرة جداً
	%	50.7	46.3	-	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-9) أن بعد الوقت قد حقق متوسطاً حسابياً بلغ (4.48) بانحراف معياري قدره (0.560)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة التي تتراوح بين (4.2-5) من سلم (Likert) الخماسي، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة التامة على عبارات بعد المرونة؛ حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد كبيرة جداً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.24-4.34) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.612-0.708)، وهذا ما يؤكد أن الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة واعيين جداً ويدركون أهمية الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات الحاصلة في محيط مؤسساتهم، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية، حيث مثلت نسبة الموافقة التامة (50.7%) ونسبة الموافقة (46.3%) أما المحايدون فنسبة (3%) فقط.

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات قياس بعد المرونة جاء بالموافقة التامة، فمن خلال تحليل العبارات نجد ضرورة الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في القطاع جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر المبحوثين، وحققت درجة قبول كبيرة جداً، وهذا يؤكد مدى وعي الإطارات بضرورة مواكبة التغيرات الحاصلة في محيط مؤسساتهم، لأن عدم القدرة على الاستجابة والتكيف تعني الخروج من سباق المنافسة. وجاء في المرتبة الثانية العبارة التي تنص أنه على الشركة تقديم تشكيلة منتجات متنوعة تستجيب لتغير أنواق الزبائن، حيث حققت درجة قبول كبيرة جداً، والإجابات على هذه العبارة تثبت أن الإطارات مع فكرة التنوع في تشكيلة المنتجات المقدمة للأسواق حتى تستجيب لحاجات ورغبات شريحة واسعة من الزبائن وتستجيب للتغير في أذواقهم والتغير في مستويات الطلب، ويثبت قدرة

العمليات على التغيير في مستوى الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات. أما فكرة ضرورة أن تكون الشركة الأسبق في تبني التكنولوجيا الحديثة فقد جاءت في المرتبة الثالثة وحقت درجة قبول كبيرة جداً، وكانت أغلب وجهات نظر المبحوثين متفقة مع ضرورة اقتناء أحدث التكنولوجيات وأن تكون مؤسساتهم السبابة في ذلك؛ فالتكنولوجيا الحديثة تعد سلاحاً يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين، والتكيف السريع مع الحاجات والرغبات أو التوقعات المتعددة لتقسيمات مختلفة من العملاء. وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة التي تنص على أنه من المهم إجراء تغييرات على المنتجات لئلا تتناسب مع تطورات الزبائن، رغم أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أن اتجاهات المبحوثين كانت بالموافقة التامة وحقت درجة قبول كبيرة جداً، حيث يدرك المبحوثين أهمية تطوير وتحسين المنتجات المقدمة إلى السوق بهدف الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة.

خامساً: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الإبداع

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الإبداع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (6-10): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الإبداع

عبارات قياس بعد الإبداع	تكرر	توافق تماماً	توافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
39- من الضروري أن تعتمد شركتنا على أساليب الإنتاج المتطورة	تكرر	33	30	4	-	-	4.43	0.609	2	كبيرة جداً
	%	49.3	44.8	6.0	-	-				
40- يجب أن تعمل شركتنا على تقديم منتجات مبتكرة تتناسب مع توقعات الزبائن أو تتجاوزها	تكرر	24	35	8	-	-	4.24	0.653	5	كبيرة جداً
	%	35.8	52.2	11.9	-	-				
41- يجب اعتماد سياسة تقوم على فكرة إبداع منتجات جديدة، أسواق جديدة، زبائن جدد...	تكرر	26	34	7	-	-	4.29	0.647	4	كبيرة جداً
	%	38.8	50.7	10.4	-	-				
42- يجب على شركتنا أن توفر كل التسهيلات والإمكانات المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة	تكرر	27	36	3	1	-	4.33	0.637	3	كبيرة جداً
	%	40.3	53.7	4.5	1.5	-				
43- من المهم الاعتماد على أفراد مبدعين قادرين على تغيير وتطوير أساليب العمل	تكرر	35	29	3	-	-	4.48	0.587	1	كبيرة جداً
	%	52.2	43.3	4.5	-	-				
الإبداع	تكرر	46	18	3	-	-	4.64	0.569	2	كبيرة جداً
	%	68.7	26.9	4.5	-	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-10) أن بعد الإبداع قد حقق متوسطاً حسابياً بلغ (4.64) بانحراف معياري قدره (0.569)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة التي تتراوح بين (4.2-5) من سلم (Likert) الخماسي،

ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة التامة على عبارات بعد الإبداع؛ حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بين الكبيرة والكبيرة جدا، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.24-4.48)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.587-0.653)، وهذا يؤكد أن الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة واعين جدا ويدركون أهمية الإبداع وحاجة مؤسساتهم إليه في ظل زيادة حدة المنافسة، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية، حيث مثلت نسبة الموافقة التامة (68.7%) ونسبة الموافقة (26.9%) أما المحايدون فنسبة (4.5%) فقط.

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات قياس بعد الإبداع جاء بالموافقة التامة، فمن خلال تحليل العبارات نجد ضرورة الاعتماد على أفراد مبدعين قادرين على تغيير وتطوير أساليب العمل احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية المعطاة من طرف المبحوثين، وحقت نسبة قبول كبيرة جدا، حيث نلمس أن هناك إجماع على أن مؤسساتهم في ظل تغييرات المحيط الذي تنشط تحتاج إلى عاملين مبدعين لأنهم الأقدر على مواكبة مختلف التطورات وتقديم الإضافة المطلوبة والمساهمة بشكل فعال في تطوير أساليب العمل، ويعتمدون على تقديرهم الشخصي لتحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل، ولديهم استعداد مستمر لتغييره وفقا لتغير متطلباته، وفي هذه الحالة يحتاجون إلى قدر كاف من التعليم للتمكن من تمييز الأسلوب الصحيح لانجاز العمل على الوجه المطلوب. وجاء في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أنه من الضروري أن تعتمد الشركة على أساليب الإنتاج المتطورة، وقد حققت هذه العبارة نسبة قبول كبيرة جدا، حيث نلمس أن المبحوثين يدركون أهمية مواكبة التغييرات التي يشهدها المحيط وضرورة التخلص من الأساليب التقليدية المعيقة، وإتباع طرائق جديدة وتطوير أساليب الإنتاج من أجل تحقيق الكمية المطلوبة من المنتجات وجودة عالية بهدف تلبية حاجات ورغبات الزبائن. وفي المرتبة الثالثة ونسبة قبول كبيرة جدا جاءت فكرة أنه يجب على الشركة توفير كل التسهيلات والإمكانيات المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة؛ ما نلمسه من إجابات المبحوثين أنهم مع فكرة تشجيع الإبداع وضرورة توفير الإمكانيات اللازمة التي تساعد العاملين على تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية، لأنهم يدركون حاجة مؤسساتهم إلى الإبداع كونه أصبح مطلبا أساسيا إذا ما أرادت التميز والمحافظة على استمراريته وبقاءها في محيط شديد التغيير، ودور المؤسسة هو العمل على توفير كل الإمكانيات والمناخ المناسب الذي يساعد على تنمية قدرات الأفراد وتدعيم التفكير الإبداعي. وأتفق أغلب المبحوثين رغم تخوف البعض منهم على ضرورة اعتماد سياسة تقوم على فكرة إبداع منتجات جديدة، أسواق جديدة، زبائن جدد... وحققت هذه الفكرة نسبة قبول كبيرة جدا مع أنها جاءت في المرتبة الرابعة، وهذا مؤشر على أن المبحوثين يدركون أن فكرة الإبداع واسعة جدا لا تتوقف فقط على إبداع المنتجات بل وأيضا إبداع أسواق جديدة وزبائن جدد وتحسين أدوات الإنتاج وطرقه وتحسين مختلف الوظائف. أما في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية جاءت فكرة أنه يجب على الشركة أن تعمل على تقديم منتجات مبتكرة تتناسب مع توقعات الزبائن أو تتجاوزها وحققت نسبة قبول كبيرة جدا ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أن اتجاهات المبحوثين كانت بالموافقة، لأن أغلبهم مع فكرة أن المنتجات حتى تستقطب

الزبائن يجب أن تلبي حاجاتهم ورغباتهم وتتناسب مع توقعاتهم أو تتجاوزها، لذلك على المؤسسة أن تركز على تطلعات الزبائن وتعمل على إرضائهم بهدف ضمان ولائهم.

بعد تحليل عبارات قياس كل بعد من أبعاد تنافسية المؤسسة يمكن عرض ملخص لنتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول رقم (6-11)، ومن ثم الإجابة على السؤال التالي: "ما مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية؟".

الجدول رقم (6-11): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس أبعاد تنافسية المؤسسة

عبارات قياس أبعاد التنافسية بمؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة		أفق تماماً	أفق	محايد	لا أفق	لا أفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
التكلفة	تكرار	41	26	-	-	-	4.61	0.491	3	كبيرة جداً
	%	61.2	38.8	-	-	-				
الجودة	تكرار	49	17	1	-	-	4.72	0.486	1	كبيرة جداً
	%	73.1	25.4	1.5	-	-				
الوقت (السرعة)	تكرار	37	28	2	-	-	4.52	0.560	4	كبيرة جداً
	%	55.2	41.8	3.0	-	-				
المرونة (الاستجابة)	تكرار	34	31	2	-	-	4.48	0.560	5	كبيرة جداً
	%	50.7	46.3	3.0	-	-				
الإبداع	تكرار	46	18	3	-	-	4.64	0.569	2	كبيرة جداً
	%	68.7	26.9	4.5	-	-				
الاتجاه العام	تكرار	44	22	1	-	-	4.64	0.514		كبيرة جداً
	%	65.7	32.8	1.5	-	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-11) أن الاتجاه العام لمستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة بضرورة تحسين تنافسية المؤسسة كان كبير جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.64) بانحراف معياري قدره (0.514)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة التي تتراوح بين (4.2-5) من سلم (Likert) الخماسي، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة التامة على عبارات أبعاد تنافسية المؤسسة؛ حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كبيرة جداً، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.48-4.72)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.486-0.569)، وهذا يؤكد أن الإدارات بالمؤسسات محل الدراسة يدركون ضرورة تحسين تنافسية مؤسساتهم في ظل تزايد حدة المنافسة من خلال التركيز على مصادر الأسبقيات التنافسية المتمثلة في (الجودة، الإبداع، التكلفة، الوقت، المرونة) وجاءت بهذا الترتيب من حيث درجة الأهمية من وجهة نظر المبحوثين، وكانت أغلب إجاباتهم إيجابية وتوزعت بين الموافقة التامة والموافقة بنسبة (65.7%) و(32.8%) على التوالي، أما المحايدون فنسبة (1.5%) فقط.

المطلب الثالث: تحليل محور أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لمتنافسية المؤسسة سيتم تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس أبعاد محور أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لمتنافسية المؤسسة (تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تقليص الزمن، زيادة المرونة وتشجيع الإبداع) بهدف الإجابة على السؤال التالي: " ما مستوى وعي الإدارات بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لمتنافسية مؤسسات قطاع الطحن؟".

للإجابة على هذا السؤال تم إعداد جداول خاصة بالتوزيع التكراري الذي يستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية، الرتبة والدرجة الكلية لكل عبارة. وفيما يلي سيتم عرض الجداول الخاصة بنتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة البحث واتجاهاتهم حول عبارات قياس كل بعد من أبعاد محور أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لمتنافسية المؤسسة.

أولاً: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تخفيض التكلفة

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تخفيض التكلفة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6-12): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تخفيض التكلفة.

عبارات قياس بعد تخفيض التكلفة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
44- أرى أن شركتنا يمكنها التحكم أكثر في عناصر التكاليف، إذا تمكنت من:								
• تقليص عدد المستويات التنظيمية	تكرار	17	19	21	9	1	4	كبيرة
	%	25.4	28.4	31.3	13.4	1.5		
• القيام بالعديد من المهام المستقلة في وقت واحد	تكرار	17	25	15	10	-	3	كبيرة
	%	25.4	37.3	22.4	14.9	-		
• التخلص من التوظيف غير المبرر للعاملين	تكرار	14	42	7	2	2	2	كبيرة
	%	20.9	62.7	10.4	3.0	3.0		
• التخلص من التعامل الورقي والاعتماد أكثر على الحواسيب	تكرار	22	33	9	3	-	1	كبيرة
	%	32.8	49.3	13.4	4.5	-		
تخفيض التكلفة	تكرار	26	24	15	2	-	5	كبيرة
	%	38.8	35.8	22.4	3.0	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-12) أن بعد تخفيض التكلفة قد حقق متوسطاً حسابياً بلغ (4.10) بانحراف معياري قدره (0.855)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة التي تتراوح بين (3.4-4.19) من سلم (Likert) الخماسي، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة الدراسة تتجه بشكل عام نحو الموافقة على عبارات بعد تخفيض التكلفة؛ مما يؤكد على أن إدارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة على درجة

كبيرة من الوعي، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد كبيرة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.63-4.10)، وانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.800-1.057)، وهذا يؤكد أن الإطارات يدركون أهمية التغييرات الجذرية الناتجة عن إعادة الهندسة ودورها في تخفيض التكلفة، لذلك كانت أغلب الإجابات حول عبارات القياس إيجابية، حيث مثلت نسبة الموافقة التامة (38.8%) ونسبة الموافقة (35.8%)، أما المحايدون فكانت نسبتهم (22.4%) والرافضين نسبة (3%).

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات قياس بعد تخفيض التكلفة جاء بالموافقة، فمن خلال تحليل العبارات التي تتفرع عن العبارة التي تنص أن الشركة يمكنها التحكم أكثر في عناصر التكاليف، نجد أن المبحوثين يجمعون على ضرورة التخلص من التعامل الورقي والاعتماد أكثر على الحواسيب، لذلك جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى ونسبة قبول كبيرة، وما نلمسه هو أن المبحوثين مع فكرة الحد من التعامل الورقي وضرورة الاستفادة من استخدامات التكنولوجيا الحديثة في تسهيل العمل الإداري وتطويره، وتحقيق السرعة والكفاءة، وتخفيض التكاليف الخاصة باستخدام الأوراق. وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة التخلص من التوظيف غير المبرر للعاملين وحقت نسبة قبول كبيرة، حيث تبين أن المبحوثين غير راضين عن توظيف مؤسساتهم لعاملين جدد لأسباب اجتماعية وإنسانية، لأن هذا يزيد من التكاليف التي تتحملها. وجاءت عبارة ضرورة القيام بالعديد من المهام المستقلة في وقت واحد في المرتبة الثالثة وحقت نسبة قبول كبيرة، حيث يؤيد أغلب المبحوثين فكرة ضرورة استفادة مؤسساتهم من المهارات وتعدد تخصصات بعض الأفراد لانجاز عدة مهام في وقت واحد، وهذا يحتاج إلى تجميع الآلات الخاصة بإنتاج منتج معين أو مجموعة من المنتجات المتجانسة في مكان واحد، مما يساعد على تخفيض تكاليف المناولة، ويقلل من هدر وضياح الموارد. وفي المرتبة الرابعة من حيث الأهمية من وجهة نظر المبحوثين جاءت عبارة تقليص عدد المستويات التنظيمية، وجاء ترتيبها الأخير لأن نسبة (31.3%) من المبحوثين كانوا محايدين ونسبة (14.9%) كانوا رافضين نتيجة لتخوفهم من فقدان مناصبهم بعد إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لما يترتب عنه من التخلص من العديد من المناصب، ورغم ذلك حققت نسبة قبول كبيرة، لأن أغلب المبحوثين أجمعوا على ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية العمودية ذات المستويات المتعددة التي تتعدد مشاكله ويترتب عليها زيادة التكاليف نتيجة لتعدد المستويات التنظيمية، وتباعد المسافات بين الإدارة العليا والعمال وصعوبة التنسيق وتعدد عمليات الاتصال، والتحول إلى الهياكل الأفقية.

ثانياً: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تحسين الجودة

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تحسين الجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6-13): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تحسين الجودة

عبارات قياس بعد تحسين الجودة	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
45- أرى أنه يمكن لشركتنا تحسين مستوى الجودة من خلال:								
• استخدام فرق العمل لأداء العمليات الكاملة	تكرار	24	37	6	-	4.27	0.617	كبيرة جدا
	%	35.8	55.2	9.0	-			
• دمج العمليات والمراحل المتابعة لتخفيض الأخطاء المرحلية	تكرار	22	37	7	1	4.19	0.680	كبيرة جدا
	%	32.8	55.2	10.4	1.5			
• تشجيع العاملين على التعلم وتحسين مستوى أدائهم	تكرار	31	34	2	-	4.43	0.557	كبيرة جدا
	%	46.3	50.7	3.0	-			
• تشجيع العاملين على تبني ثقافة الجودة	تكرار	32	32	3	-	4.43	0.583	كبيرة جدا
	%	47.8	47.8	4.5	-			
• تزويد الشركة ببرامج حاسوبية حديثه لتصميم منتجات توافق تطلعات الزبائن	تكرار	28	31	6	2	4.27	0.750	كبيرة جدا
	%	41.8	46.3	9.0	3.0			
تحسين الجودة	تكرار	41	25	1	-	4.60	0.524	كبيرة جدا
	%	61.2	37.3	1.5	-			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول (6-13) أن بعد تحسين الجودة قد حقق متوسطا حسابيا بلغ (4.60) بانحراف معياري قدره (0.524)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة التي تتراوح بين (4.2-5) من سلم (Likert) الخماسي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة على عبارات بعد تحسين الجودة؛ مما يؤكد أن إشارات مؤسسات قطاع الطحن على درجة كبيرة جدا من الوعي، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بين الكبيرة والكبيرة جدا، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.19-4.43)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.557-0.750)، مما يؤكد أن الإشارات مدركين لأهمية التغييرات الجذرية الناتجة عن إعادة الهندسة ودورها تحسين مستوى الجودة، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية، حيث مثلت نسبة الموافقة التامة (61.2%) ونسبة الموافقة (37.3%) أما المحايدين فكانت نسبتهم (1.5%) فقط.

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات قياس بعد تحسين الجودة جاء بالموافقة التامة، فمن خلال تحليل العبارات التي تتفرع عن العبارة التي تنص على أنه يمكن للشركة تحسين مستوى الجودة، نجد أن المبحوثين يجمعون على عبارة تشجيع العاملين على التعلم وتحسين مستوى أدائهم، لذلك كان ترتيبها الأول من حيث الأهمية وحقت نسبة قبول كبيرة جدا، ونلمس أن المبحوثين واعيين بالدور الفعال للعاملين في تحسين مستوى الجودة وأهمية تشجيعهم على التعلم في مواقع العمل، ليكونوا

قادرين على تحديد الأسلوب المناسب والأمثل لأدائه، فالتعلم يؤدي إلى زيادة مدارك الأفراد وإلمامهم بمحيط العمل، مما يساهم بشكل فعال في تحسين أدائهم. وجاء في المرتبة الثانية عبارة ضرورة تشجيع العاملين على تبني ثقافة الجودة، وحققت نسبة قبول كبيرة جداً، ما يؤكد أن المبحوثين يدركون أهمية نشر ثقافة الجودة وضرورة تشجيع العاملين على تبني هذه الثقافة، ليصبح تحقيق الجودة مسؤولية الجميع، وينعكس ذلك إيجاباً على مستوى أدائهم. وجاءت عبارة استخدام فرق العمل لأداء العمليات الكاملة في المرتبة الثالثة، وهذا يشير أن المبحوثين مع فكرة التحول من نظام العمل على أساس التخصص إلى فرق العمل، ورغم خوف البعض إلا أن هذه الفكرة حققت نسبة قبول كبيرة جداً، لأن المبحوثين يدركون أهمية هذه الفرق ودورها الفعال في تحسين مستوى الجودة كون طبيعة عمل هذه الفرق يساعد على حل المشكلات المتعلقة بجودة المنتج ليكون قادر على تلبية حاجات ورغبات الزبائن. وجاء في المرتبة الرابعة الفكرة التي تنص على ضرورة تزويد الشركة ببرامج حاسوبية حديثة لتصميم منتجات مبتكرة حتى توافق تطلعات الزبائن، وقد حققت نسبة قبول كبيرة جداً، نتيجة لوعي المبحوثين بأهمية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير المنتجات ودورها في تصميم منتجات تتوافق مع تطلعات الزبائن أو تتجاوزها، حيث تساعد على زيادة كفاءة عملية جمع قياسات الأداء الفعلي، واكتشاف وجود أي خلل أو انحراف في الأداء، كما أن بناء أنظمة رقابية معتمدة على الحاسب الآلي يدعم القدرة التنبؤية لنتائج عمليات وأنشطة المؤسسة ويحسن مستوى الجودة. وفي المرتبة الخامسة جاءت فكرة دمج العمليات والمراحل المتتابعة لتخفيض الأخطاء المرحلية، رغم أن بعض المبحوثين كانوا محايدين وبعضهم رافضين لهذه الفكرة لذلك جاء ترتيبها الأخير، إلا أنها حققت نسبة قبول كبيرة جداً، وهذا يشير إلى أن أغلب المبحوثين يدركون أن هناك الكثير من الأخطاء التي تقع نتيجة محاولة التنسيق بين العمليات والمراحل مما يؤثر على مستوى الجودة، وأن عملية الدمج يمكنها أن تساعد على تخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في أداء العمليات نتيجة للاستغناء عن بعض الأعمال المكررة، التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة، جمع العمليات المتشابهة في عملية واحدة، ترتيب بعض الأنشطة لتحقيق أداء أفضل، تنظيم تدفق المواد الأولية وتبسيط إجراءات العمل.

ثالثاً: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تقليص الزمن

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تقليص الزمن في

الجدول التالي:

الجدول رقم (6-14): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تقليص الزمن

عبارات قياس بعد تقليص الزمن	أتفق تمام	أتفق	محايد	أتفق تماما	لا أتفق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
46- أرى أن شركتنا يمكنها تقليص الزمن من خلال:									
• تفويض العاملين سلطة اتخاذ القرارات في أماكن عملهم	تكرار	19	31	11	5	1	3.93	0.942	6
	%	28.4	46.3	16.4	7.5	1.5			
• دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة	تكرار	17	20	14	14	2	3.54	1.172	7
	%	25.4	29.9	20.9	20.9	3.0			
• تقليص الوقت المخصص لتنسيق العمل بين الوحدات	تكرار	19	35	8	5	-	4.01	0.844	5
	%	28.4	52.2	11.9	7.5	-			
• تبسيط إجراءات العمل	تكرار	21	36	5	5	-	4.09	0.830	3
	%	31.3	53.7	7.5	7.5	-			
• خفض مراحل إنجاز العمل وطوله الإجرائي والوقتي	تكرار	22	31	13	1	-	4.01	0.761	4
	%	32.8	46.3	19.4	1.5	-			
• توفير قواعد بيانات مشتركة تتيح المعلومات لكل الأطراف التي تحتاجها	تكرار	19	40	7	1	-	4.15	0.657	2
	%	28.4	59.7	10.4	1.5	-			
• توفير شبكة حواسيب تربط الاتصال بين العاملين في مختلف الإدارات	تكرار	23	34	9	1	-	4.18	0.716	1
	%	34.3	50.7	13.4	1.5	-			
تقليص الزمن	تكرار	25	33	9	-	-	4.24	0.676	4
	%	37.3	49.3	13.4	-	-			جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-14) أن بعد تقليص الزمن قد حقق متوسطا حسابيا بلغ (4.24) بانحراف معياري قدره (0.676)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة التي تتراوح بين (4.2-5) من سلم (Likert) الخماسي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة على عبارات بعد تقليص الزمن؛ مما يؤكد على أن إشارات مؤسسات قطاع الطحن على درجة كبيرة جدا من الوعي، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بين الكبيرة والكبيرة جدا بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.54-4.18)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.657-1.172)، وهذا يؤكد على أن الإشارات يدركون أهمية التغييرات الجذرية الناتجة عن إعادة الهندسة في تخفيض الوقت وتحقيق سرعة الإنجاز، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية، حيث مثلت نسبة الموافقة (49.3%) ونسبة الموافقة التامة (37.3%) أما المحايدين فنسبة (13.4%).

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات قياس بعد تقليص الزمن جاء بالموافقة التامة، فمن خلال تحليل العبارات التي تتفرع عن العبارة التي تنص على أن الشركة

يمكنها تحقيق سرعة التسليم، يجمع المبحوثين على عبارة ضرورة توفير شبكة حواسيب تربط الاتصال بين العاملين في مختلف الإدارات لذلك جاءت في المرتبة الأولى وينسبة قبول كبيرة، حيث نلمس من الأهمية المعطاة لهذه العبارة أن المؤسسات محل الدراسة تعاني من عدم فعالية النظام الحالي للاتصال، لذلك أيد الإطارات ويشكل كبير فكرة ضرورة توفير شبكة تربط الأجهزة ببعضها البعض لتسهيل تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات وتسهيل الاتصال بين العاملين في مختلف الإدارات. وجاء في المرتبة الثانية وينسبة قبول كبيرة عبارة ضرورة توفير قواعد بيانات مشتركة، وهذا يؤكد أن الإطارات يعانون من صعوبة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، لذلك فهم واعين بأهمية توفر قواعد بيانات نظرا لقدرتها على تخزين كم هائل من المعلومات الضرورية وبدرجة عالية من الدقة والجودة، مما يساعد على سرعة المعالجة وتبادل البيانات والمعلومات، ويؤدي إلى خفض الآجال وسرعة انجاز الأعمال، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. وجاءت فكرة تبسيط إجراءات العمل في المرتبة الثالثة وحقت نسبة قبول كبيرة، وهذا يؤكد أن المبحوثين يدركون أن تعقيدات إجراءات العمل وطولها مكلف للوقت والجهد، وتبسيطها سيساعد على تحقيق السرعة في إنجاز الأعمال. وفي المرتبة الرابعة من حيث الأهمية جاءت فكرة ضرورة تخفيض مراحل إنجاز العمل وطوله الإجرائي والوقتي، حيث يؤيد المبحوثين ضرورة التخلص من المهام والعمليات التي لا تضيف قيمة، والإجراءات المعيقة للعمل والمكلفة للوقت والجهد، وتقليص مراحل العمل من خلال دمج الخطوات المتتالية، وإلغاء تعدد جهات الاختصاص مما يؤدي إلى التخلص من مشكل التأخير وتحقيق السرعة إنجاز العمل، ويخفض عدد الأخطاء المرحلية. وجاء في المرتبة الخامسة فكرة تقليص الوقت المخصص لتنسيق العمل بين الوحدات وحظيت بدرجة قبول كبيرة، حيث أيد المبحوثين الفكرة السابقة المتعلقة بتخفيض مراحل العمل وطوله، بهدف تخفيض وقت تنسيق العمل بين الوحدات، وهذا ينعكس إيجابا على سرعة إنجاز الأعمال، نظرا للتخلص من المشاكل الناتجة عن التأخير وتعدد الجهات المختصة بالعملية. وفي المرتبة السادسة جاءت فكرة تفويض العاملين سلطة اتخاذ القرارات في أماكن عملهم، رغم أننا لمسنا تخوف بعض الإطارات من فكرة التفويض وتمسكهم بصلاحياتهم ورفضهم إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، إلا أن هذه الفكرة حققت نسبة قبول كبيرة، لأن أغلب المبحوثين يقرون أن منح صلاحيات واسعة للمرؤوسين المختصين بأداء الأعمال وجعل عملية اتخاذ القرار جزء من مهامهم، يحقق سرعة الاستجابة ويقلص الوقت، ويسرع إنجاز العمل، لأن المرؤوسين سيعملون بمستوى كبير من الاستقلالية. وفي المرتبة السابعة جاءت فكرة دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، وحقت نسبة قبول كبيرة، ورغم ذلك نجد عدد كبير من الإطارات ضد هذه الفكرة وهذا ما يفسر ترتيبها الأخير من حيث الأهمية، لأن دمج الوظائف يترتب عليه التخلص من العديد من الوظائف والتخلص من شاغلي تلك الوظائف وهذا ما يثير مخاوفهم.

رابعا: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد زيادة المرونة

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد زيادة المرونة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (6-15): نتائج تحليل اتجاهات آراء الباحثين حول عبارات قياس بعد زيادة المرونة

عبارات قياس بعد زيادة المرونة	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
47- أرى أن شركتنا يمكنها زيادة المرونة (سرعة الاستجابة) والتكيف مع مختلف التغيرات من خلال:								
• إعادة تصميم الهيكل التنظيمي	تكرار	23	26	15	2	1	3	كبيرة
	%	34.3	38.8	22.4	3.0	1.5		
• منح العاملين درجة أكبر من الاستقلالية وحرية التصرف	تكرار	23	16	16	8	4	5	كبيرة
	%	34.3	23.9	23.9	11.9	6.0		
• زيادة صلاحيات العاملين وتحملهم مسؤولية النتائج	تكرار	23	29	8	6	1	4	كبيرة
	%	34.3	43.3	11.9	9.0	1.5		
• التخلص من البيروقراطية العمل المكتبي	تكرار	28	33	5	1	-	2	كبيرة جدا
	%	41.8	49.3	7.5	1.5	-		
• التواصل مع جميع الأطراف باستخدام أحدث تكنولوجيات المعلومات والاتصال	تكرار	27	33	7	-	-	1	كبيرة جدا
	%	40.3	49.3	10.4	-	-		
زيادة المرونة	تكرار	31	27	9	-	-	1	كبيرة جدا
	%	46.3	40.3	13.4	-	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-15) أن بعد زيادة المرونة قد حقق متوسطا حسابيا بلغ (4.61) بانحراف معياري قدره (0.602)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة التي تتراوح بين (4.2-5) من سلم (Likert) الخماسي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة الدراسة تتجه بشكل عام نحو الموافقة التامة على عبارات بعد زيادة المرونة؛ مما يؤكد على أن إشارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة على درجة كبيرة جدا من الوعي، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بين الكبيرة والكبيرة جدا، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.69-4.31)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.652-1.233)، وهذا ما يؤكد أن الإشارات مدركين لأهمية التغييرات الجذرية الناتجة عن إعادة الهندسة في تحقيق سرعة الاستجابة لمختلف التغيرات، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية، حيث مثلت نسبة الموافقة التامة (46.3%) ونسبة الموافقة مثلت (40.3%) أما المحايدون فنسبتهم (13.4%) فقط.

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول كل عبارة من عبارات قياس بعد زيادة المرونة جاء بالموافقة، فمن خلال تحليل العبارات التي تنفرع عن العبارة التي تنص على أن الشركة يمكنها تحقيق سرعة الاستجابة والتكيف مع مختلف التغيرات، نجد أن الباحثين يجمعون على ضرورة التواصل مع جميع الأطراف باستخدام أحدث تكنولوجيات المعلومات والاتصال لذلك جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ونسبة قبول كبيرة جدا، حيث نلمس أن الباحثين واعييين جدا بأهمية تحقيق الترابط بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها، وأهمية استخدام أحدث التكنولوجيات، ويكون أن هذا سيسهل التنسيق بين

الأنشطة المختلفة ويؤدي إلى تخفيض التكلفة، تحقيق كفاءة استخدام الوقت نتيجة إنجاز الكثير من المهام في أوقات قصيرة، مما يحقق سرعة الاستجابة والتكيف مع مختلف التغيرات، ويساعد المؤسسة على تحقيق المرونة اللازمة لتوسيع تشكيلة المنتجات لتلبي حاجات أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين، كما يسهل عملية التعديل والتغيير في التصاميم لا سيما المعقدة منها، وتقليص دورة حياة المنتج، وتطوير نماذج عديدة لنفس المنتجات استجابة للمتطلبات المتباينة والخاصة للعملاء. وجاء في المرتبة الثانية ضرورة التخلص من البيروقراطية العمل المكتبي، وحققت هذه العبارة نسبة قبول كبيرة جداً، حيث نلمس أن المبحوثين يعانون من البيروقراطية المعيقة للعمل والمكلفة للوقت والجهد، لذلك كانوا مؤيدين لهذه الفكرة لأنها تساعد مؤسساتهم على التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات. وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين جاءت عبارة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، حيث يجمع أغلب المبحوثين على أن الهيكل الحالي غير مناسب للتغيرات التي يشهدها المحيط ومن الضروري إعادة تصميمه والتحول إلى الهيكل الأفقية التي تتميز بالمرونة والقدرة على الاستجابة والتكيف السريع مع تغيرات المحيط، وتحقق تدفق أفضل للمعلومات، وتزيد من كفاءة وفعالية عمليات الاتصال، مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار نتيجة لتوفر المعلومات في الوقت المناسب. وجاءت فكرة زيادة صلاحيات العاملين وتحملهم مسئولية النتائج في المرتبة الرابعة، رغم أن هذه الفكرة لم تلقى الإجماع المطلوب لأن بعض الإطارات متخوفين من هذا الإجراء ويرفضونها، إلا أنها حققت نسبة قبول كبيرة، حيث يدرك المؤيدين أن منح حرية للعاملين وتوسيع صلاحياتهم وتحملهم المسؤولية الكاملة عن النتائج سيعطيهم القدرة على الاستجابة لمختلف المواقف، ويساعدهم على التسيير الكفء للعمليات وتحقيق الاستجابة السريعة. وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت فكرة منح العاملين درجة أكبر من الاستقلالية وحرية التصرف، هذا الترتيب الأخير من حيث الأهمية كان نتيجة لتخوف بعض الإطارات من هذه الفكرة، لاعتقادهم أنها ستقلص من صلاحياتهم، لكن أغلبهم كان موافق على اعتبار أن توسيع صلاحيات العاملين ومنحهم حرية التصرف في المواقف المختلفة التي تواجههم، يؤدي إلى سرعة إنجاز العمليات، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء والتكيف مع مختلف التغيرات.

خامساً: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تشجيع الإبداع

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تشجيع الإبداع في

الجدول التالي:

الجدول رقم (6-16): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تشجيع الإبداع

عبارات قياس بعد تشجيع الإبداع	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
48- أرى أن شركتنا يمكنها تشجيع الإبداع من خلال:								
• جعل العمل مجالاً للتعليم وفرصة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين	34 50.7%	25 37.3%	6 9.0%	2 3.0%	-	4.36	3	كبيرة جدا
• تشكيل فرق عمل تضم أفراد أكفاء يمتلكون مهارات تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار	32 47.8%	32 47.8%	2 3.0%	1 1.5%	-	4.42	2	كبيرة جدا
• تأثير المسؤولين في السلوك الإبداعي للعاملين	30 44.8%	35 52.2%	2 3.0%	-	-	4.42	1	كبيرة جدا
• تطوير مهارات العاملين وتمكينهم من تنفيذ العمليات المبتكرة بأنفسهم	22 32.8%	40 59.7%	4 6.0%	1 1.5%	-	4.24	5	كبيرة جدا
• الاعتماد على التقنيات والبرامج الحاسوبية الحديثة في تصميم المنتجات	32 47.8%	26 38.8%	5 7.5%	4 6.0%	-	4.28	4	كبيرة جدا
تشجيع الإبداع	44 65.7%	21 31.3%	1 1.5%	1 1.5%	-	4.33	3	كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-16) أن بعد تشجيع الإبداع قد حقق متوسطاً حسابياً بلغ (4.33) وانحراف معياري قدره (0.705)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة التي تتراوح بين (4.2-5) من سلم (Likert) الخماسي، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة التامة على عبارات بعد تشجيع الإبداع؛ مما يؤكد على أن إشارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة على درجة كبيرة جداً من الوعي، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد كبيرة جداً، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.24-4.42)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.555-0.850)، وهذا ما يؤكد أن الإشارات مدركين أهمية التغييرات الجذرية الناتجة عن إعادة الهندسة ودورها في تشجيع الإبداع، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية، حيث مثلت نسبة الموافقة التامة (65.7%) ونسبة الموافقة (31.3%) أما المحايدين والرافضين فنسبة (1.5%) لكلاهما.

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات قياس بعد تشجيع الإبداع جاء بالموافقة التامة، فمن خلال تحليل العبارات التي تتفرع عن العبارة التي تنص على أن الشركة يمكنها تشجيع الإبداع، نجد أن المبحوثين يجمعون على أهمية تأثير المسؤولين في السلوك الإبداعي لدى العاملين لذلك جاءت في المرتبة الأولى وحقت نسبة قبول كبيرة جداً، حيث نلمس تأييد المبحوثين لفكرة

دور المسؤولين كجاذبين ومؤثرين ومحفزين لمؤسسيهم على الإبداع والابتكار ومشاركين إياهم في المعلومات والقرارات. وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة تشكيل فرق عمل تضم أفراد أكفاء يمتلكون المهارات اللازمة التي تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار، وحققت نسبة قبول كبيرة جداً، حيث أيد المبحوثين بشكل كبير فكرة التخلص من نظام العمل الذي يقوم على التخصص والتحول إلى الاعتماد على فرق العمل التي تضم أفراد يمتلكون المهارات وقادرين على الإبداع الذي أصبح السبيل الأساسي للمحافظة على مكانة المؤسسة في السوق وتحسين وضعها التنافسي، من خلال تصميم منتجات مبتكرة تتوافق أو تزيد عن توقعات الزبائن. وفي المرتبة الثالثة وبنسبة قبول كبيرة جداً من وجهة نظر المبحوثين جاءت فكرة جعل العمل مجالاً للتعليم وفرصة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين، حيث أيد أغلب المبحوثين مرة أخرى فكرة التعلم في مواقع العمل وضرورة أن يكون العمل فرصة لتطوير مهارات العاملين، لإدراكهم أن التعلم يمكنهم من التوصل إلى الأسلوب الأنسب ومن خلال التكرار يتوصلون إلى الطريقة المثلى لتنفيذ المهام المكلفين بها. واحتلت فكرة الاعتماد على التقنيات والبرامج الحاسوبية الحديثة في تصميم المنتجات المرتبة الرابعة وبدرجة قبول كبيرة جداً، ورغم خوف البعض إلا أن أغلب المبحوثين يؤكدون على ضرورة اعتماد الشركة على برامج حاسوبية حديثة لتصميم منتجات مبتكرة تستجيب لتطلعات الزبائن. وفي المرتبة الخامسة جاءت فكرة تطوير مهارات العاملين وتمكينهم من تنفيذ العمليات المبتكرة بأنفسهم، رغم أن هذه الفكرة كان ترتيبها الأخير إلا أنها حظيت بنسبة قبول كبيرة جداً، حيث كان هناك شبه إجماع لدى المبحوثين على أن تشجيع الإبداع يكون من خلال تطوير مهارات وكفاءات العاملين وزيادة كفاءتهم على استخدام المعارف، مما يزيد قدرتهم على القيام بأعمال مبتكرة، وتطبيق المبادئ والمفاهيم بشكل علمي، ودور المؤسسة هو تدعيم التفكير الإبداعي لأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة التي تنشط فيها.

بعد تحليل عبارات قياس كل بعد من أبعاد محور أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية المؤسسة يمكن عرض ملخص لنتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول رقم (6-17)

الجدول رقم (6-17): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات قياس أبعاد محور أهمية إعادة

هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية المؤسسة

أبعاد محور أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية مؤسسة	أتفق تماماً	متفق	متوسط	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
تخفيض التكلفة	26	24	15	2	5	كبيرة جداً
	38.8	35.8	22.4	3.0		
تحسين الجودة	41	25	1	-	2	كبيرة جداً
	61.2	37.3	1.5	-		
تقليص الزمن	25	33	9	-	4	كبيرة جداً
	37.3	49.3	13.4	-		
زيادة المرونة	31	27	9	-	1	كبيرة جداً
	46.3	40.3	13.4	-		

تشجيع الإبداع	تكرار	44	21	1	1	-	4.33	0.705	3	كبيرة جدا
	%	65.7	31.3	1.5	1.5	-				
الاتجاه العام	تكرار	32	31	4	4	-	4.42	0.607	-	كبيرة جدا
	%	47.8	46.3	6	6	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-17) أن الاتجاه العام لمستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتحسين تنافسية المؤسسة كان كبير جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على عبارات قياس أبعاد هذا المحور (4.42) بانحراف معياري قدره (0.607)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة التي تتراوح بين (4.2-5) من سلم (Likert) الخماسي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة التامة، مما يؤكد على أن إطارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة على درجة كبيرة جدا من الوعي بدور إعادة هندسة العمليات في تحسين تنافسية المؤسسة؛ حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا المحور بين الكبيرة والكبيرة جدا، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.10-4.61)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.524-0.855)، وهذا ما يؤكد أن الإطارات مدركين لحاجة مؤسساتهم إلى إحداث تغييرات جذرية تمس العديد من الجوانب، وما يؤكد ذلك أن أغلب إجاباتهم كانت إيجابية حيث مثلت نسبة الموافقة التامة (47.8%) والموافقة نسبة (46.3%) ونسبة (6%) للمحايدين، هذا الاتجاه الإيجابي كان نتيجة وعي الإطارات الكبيرة جدا بالدور الذي يمكن أن تلعبه التغييرات الناجمة عن إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية مؤسساتهم من خلال اكتساب الأسبقيات التنافسية التي يمكن أن تضمن لها مكانة في السوق، والتي ترتبت حسب درجة أهميتها من وجهة نظر المبحوثين فجاء في المرتبة الأولى زيادة المرونة، تحسين الجودة، تشجيع الإبداع، تقليص الزمن وفي الأخير تخفيض التكلفة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

خلال هذا المبحث سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، والذي يتطلب بدوره إجراء بعض الاختبارات للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، ثم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة المتعلقة بتحليل الفروق في إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور إعادة هندسة العمليات الإدارية ومحور تنافسية المؤسسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)، وذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، واختبار (T-Test)، ثم يتم اللجوء لاستخدام أسلوب المقارنات المتعددة الاختبارات البعدية (Post Hoc) لتحديد مصدر الفروق إن وجدت.

المطلب الأول: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار الخطي

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام الانحدار الخطي يجب إجراء بعض الاختبارات الإحصائية للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، واعتمدت الباحثة على اختبار التوزيع الطبيعي واختبار الارتباط الخطي واختبار الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية من خلال اختبار (Durban_watson).

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة من الضروري التأكد إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) تمهيدا لاستخدام أسلوب الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية، ويمكن التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام كل من معامل الالتواء (skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis)، وحسب بعض الدراسات الإحصائية فإن معامل الالتواء يجب أن يكون محصور بين (-1 و 1)، ومعامل التفلطح يجب أن يكون محصور بين (-3 و 3)، ودراسات أخرى ترى أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصوراً بين (-3، 3)، ومعامل التفلطح محصور بين (-10، 10). ويوضح الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (6-18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	Skewness	Kurtosis
البعد التنظيمي	0.01	-0.855
البعد الإجرائي	0.219	-0.612
البعد البشري	0.053	-1.023
البعد التكنولوجي	-0.306	-0.886
إعادة هندسة العمليات الإدارية	-0.237	0.662
التكلفة	-0.025	-1.006
الجودة	-0.725	0.553
الوقت	-0.501	0.128
المرونة	-0.184	-0.692
الإبداع	-0.821	0.623
تنافسية المؤسسة	-0.428	-0.019
التكلفة	-0.232	-0.704
الجودة	-0.247	-0.373
الوقت	-0.017	-0.687
المرونة	-0.238	-0.805
الإبداع	-0.772	0.930
أهمية إعادة هندسة العمليات بالتنسبة لتنافسية المؤسسة	-0.514	-0.596

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (6-18) أن متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي، حيث كان معامل الالتواء (Skewness) محصور بين (-0.821 و 0.219) وبذلك تحقق الشرط هو أن يكون معامل الالتواء محصور بين (-1 و 1)، أما معامل التفلطح (Kurtosis) فقد كان محصور بين (-1.023 و 0.930) وبذلك تحقق الشرط هو أن يكون معامل التفلطح محصور بين (-3 و 3)، مما يؤكد أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي نقبل فرضية اعتدالية بيانات متغيرات الدراسة واقتربنا بالتوزيع الطبيعي، وهذا يسمح بمتابعة الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة.

الفرع الثاني: اختبار الاستقلالية

يستخدم هذا الاختبار لغرض التأكد من عدم وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة المستقلة بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (*VIF) من منطلق التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة، ويجب أن تكون هذه الأخيرة مستقلة فيما بينها، مع العلم أنه يجب أن تكون قيمة (VIF) أقل من 10، وقيمة (Tolerance) أكبر من 0.1. والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها.

الجدول رقم (6-19): اختبار معامل التضخم والتباين المسموح

المتغير المستقل	معامل التضخم (VIF)	فترات السماح (Tolerances)
البعد التنظيمي	1.142	0.876
البعد الإجرائي	1.296	0.771
البعد البشري	1.184	0.845
البعد التكنولوجي	1.704	0.587

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (6-19) أنه لا يوجد مشكل متعلقة بالارتباط الخطي، أي أن المتغيرات المستقلة ليس بينها ارتباط، فقيم معامل التضخم كانت محصورة بين (1.142 و 1.704) وبذلك تحقق الشرط لأنها أقل من 10، وقيم التباين المسموح كانت محصورة بين (0.587 و 0.876) وهي أكبر من 0.1 وهذا مقبول، مما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغيرات المستقلة، وبذلك تم تجاوز هذه المشكلة والتحقق من عشوائية قيم أبعاد المتغير المستقل.

الفرع الثالث: اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية (Durban_watson)

تم اعتماد اختبار معامل الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية (Durbin Watson) لفحص دقة النموذج الرياضي (العلاقة) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتنافسية المؤسسة كما يبين الجدول رقم (6-20)، حيث يفحص اختبار البواقي للانحدار الخطي مدى عشوائية البواقي أي مدى وجود علاقة بين قيم البواقي والقيم المتوقعة (المحسوبة من خلال النموذج) وبالتالي توضيح الارتباط الذاتي، حيث تتراوح قيمته بين (0 و 4) وعندما تقترب هذه القيمة من (0) يشير معامل الاختبار إلى أقصى ارتباط ذاتي موجب، وعندما تقترب قيمته

* VIF: Variance Inflation Factor

من (4) يشير إلى أقصى ارتباط ذاتي سالب، وعندما تقترب من (2) يشير إلى أنه لا يوجد ارتباط ذاتي لقيمة البواقي في هذه العينة، كانت قيمة معامل (Durbin Watson) بالنسبة لنموذج الدراسة ($d=2.295$)، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد ارتباط ذاتي لقيم البواقي في هذه العينة وذلك لأن قيمة d هي أقرب إلى (2).

الجدول رقم (6-20): اختبار معامل الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية (Durbin Watson)

النموذج	الخطأ المعياري	اختبار البواقي (Durbin Watson)
1	0.36651	2.295

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية، من خلال دراسة طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط (Pearson)، ثم إثبات وجود أثر مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث يجب أن يثبت وجود كلاهما، لأن وجود أحدهما وعدم وجود الآخر يعني إما أن العلاقة وهمية أو أن الأثر وهمي.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى H_0 : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة".

سيتم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها، ويمكن عرض نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالي.

الجدول رقم (6-21): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الرئيسية الأولى (معنوية النموذج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.524	1	1.524	11.342	^b 0.001
الخطأ	8.732	65	0.134		
المجموع الكلي	10.255	66			

* مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

النتائج الواردة في الجدول (6-21) تؤكد ثبات صلاحية النموذج، حيث أن قيمة (F) المحسوبة (11.342) وهذا يعني أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو 11 مرة ضعف ما يرجع لتباينات الأخطاء، عند مستوى الدلالة الذي بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

للتأكد من وجود دور للمتغير المستقل في المتغير التابع يجب دراسة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة "إعادة هندسة العمليات الإدارية" و"تنافسية المؤسسة" باستخدام معامل الارتباط (Pearson)، حيث يرتبط هذا الدور باتجاه وقوة ارتباط إعادة هندسة العمليات الإدارية بتنافسية المؤسسة، ولتحديد درجة تأثير هذه العلاقة نلجأ لاستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

1- إثبات وجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة

لاختبار وجود علاقة الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتنافسية المؤسسة تم استخدام معامل (Pearson)، ونتيجة الاختبار كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (6-22): معامل الارتباط (Pearson) بين متغيري الدراسة

تنافسية المؤسسة		
**0.385	معامل ارتباط بيرسون	إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.001	مستوى الدلالة	
67	المجموع	

**الارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (6-22) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001) وهي أقل من (1%)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.385$)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية بدرجة متوسطة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة .

2- اختبار أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تنافسية المؤسسة

لاختبار أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تنافسية المؤسسة نلجأ إلى استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويمكن توضيح النتائج بعد تحليل القدرة التفسيرية للنموذج واختبار معنوية معالم النموذج، كما هو مبين في الجدولين (6-23) و(6-24).

الجدول رقم (6-23): القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الرئيسية الأولى)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajuste	الخطأ المعياري
1	^a 0.385	0.149	0.135	0.36651

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (6-23) أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت ضعيفة نسبياً وفقاً لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.149$)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية) يفسر التباين في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) بنسبة (14.9%) والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى، مما يدل على أنه

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على تنافسية مؤسسات قطاع الطحن، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.366) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية.

الجدول رقم (6-24): اختبار معنوية معالم النموذج (الفرضية الرئيسية الأولى)

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة α
(الثابت)	3.653	0.216		16.888	0.000
إعادة هندسة العمليات الإدارية	0.238	0.071	0.385	3.368	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-24) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.368) بمستوى دلالة (0.001) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وتحدد قيمة $Bêta$ اتجاه العلاقة بين المتغيرين (سالب أم موجبة) وقد بلغت (0.385) وهي موجبة وهذا يعني أن العلاقة طردية، كما يظهر الجدول معنوية الميل (A) التي بلغت (0.238) مما يؤكد مرة أخرى على أن العلاقة إيجابية بين متغيري الدراسة، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (3.653) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار كون التنافسية هي دالة بدلالة إعادة هندسة العمليات الإدارية تكون على الشكل التالي:

$$Y = 3.653 + 0.238X$$

وهذا يعني أنه إذا زاد (X) (إعادة هندسة العمليات) بوحدة واحدة فهذا سيؤدي إلى زيادة (Y) (تنافسية المؤسسة) بـ (0.238)، مما يؤكد أن لإعادة هندسة العمليات الإدارية دور في تحسين تنافسية المؤسسة. بناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1 : "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة".

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى H_{01} : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة"، تم استخدام معامل الارتباط لإثبات وجود علاقة بين التغيير التنظيمي كأحد أبعاد المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات الإدارية" والمتغير التابع "تنافسية المؤسسة"، ثم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحديد درجة تأثير هذه العلاقة.

1- إثبات وجود علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي وتنافسية المؤسسة

لاختبار وجود علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي (البعد التنظيمي) وتنافسية المؤسسة تم استخدام معامل الارتباط (Pearson)، ونتيجة هذا الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (6-25): معامل الارتباط (Pearson) بين البعد التنظيمي وتنافسية المؤسسة

تنافسية المؤسسة		
**0.447	معامل ارتباط بيرسون	التغيير التنظيمي
,000	مستوى الدلالة	
67	المجموع	

**الارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول (6-25) أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (1%)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.447$) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية بدرجة متوسطة بين التغيير التنظيمي كأحد أبعاد المتغير المستقل وتنافسية المؤسسة.

2- اختبار أثر التغيير التنظيمي في تنافسية المؤسسة

لاختبار أثر التغيير التنظيمي في تنافسية المؤسسة نلجأ إلى استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويمكن توضيح النتائج بعد تحليل القدرة التفسيرية للنموذج واختبار معنوية معالم النموذج، كما هو مبين في الجدولين (6-26) و(6-27)

الجدول رقم (6-26): القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الأولى)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajuste	الخطأ المعياري
1	0.447 ^a	0.200	0.187	0.35533

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-26) أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة وفقاً لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.200$)، وهذا يعني أن التغيير التنظيمي يفسر التباين في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) بنسبة (20%) وهي نسبة تفسيرية مقبولة نسبياً والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، ورغم ضعف هذا التأثير إلا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.355) تشير إلى صغر قيمة الأخطاء العشوائية.

الجدول رقم (6-27): اختبار معنوية معالم النموذج (الفرضية الفرعية الأولى)

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة α
(الثابت)	2.977	0.347		8.574	0.000
	0.343	0.085	0.447	4.028	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول (6-27) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.028) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وقيمة Beta بلغت (0.447) وهي موجبة مما يؤكد أن العلاقة طردية، كما يظهر الجدول معنوية الميل حيث بلغت (0.343)، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (2.977) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل ($\alpha=0.05$)، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار كون التنافسية هي دالة بدلالة التغيير التنظيمي مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة تكون على الشكل التالي:

$$Y=2.977+0.343X_1$$

بمعنى أنه إذا زاد (X_1) (التغيير التنظيمي) بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة (y) (تنافسية المؤسسة) بمقدار (0.343)، مما يؤكد أن للتغيير التنظيمي دور في تحسين تنافسية المؤسسة. وبناء على النتائج المتحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_{11} : "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{02} : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتغيير نظم وإجراءات العمل في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة"، تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) لإثبات وجود العلاقة بين البعد الإجرائي كأحد أبعاد "إعادة هندسة العمليات الإدارية" و "تنافسية المؤسسة"، ثم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحديد درجة تأثير هذه العلاقة.

1- إثبات وجود علاقة ارتباط بين تغيير نظم وإجراءات العمل وتنافسية المؤسسة

لاختبار وجود علاقة ارتباط بين تغيير نظم وإجراءات العمل (البعد الإجرائي) وتنافسية المؤسسة تم استخدام معامل (Pearson) ونتيجة هذا الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (6-28): معامل الارتباط (Pearson) بين البعد الإجرائي وتنافسية المؤسسة

تنافسية المؤسسة		
**0.506	معامل ارتباط بيرسون	تغيير نظم وإجراءات العمل
0.000	مستوى الدلالة	
67	المجموع	

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (6-28) يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (1%)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.506$)، وهذا يؤكد أن هناك علاقة ارتباط طردية بدرجة قوية نسبيا بين تغيير نظم وإجراءات العمل وتنافسية المؤسسة.

2- اختبار أثر تغيير نظم وإجراءات العمل في تنافسية المؤسسة

لاختبار أثر تغيير نظم وإجراءات العمل في تنافسية المؤسسة نلجأ إلى استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويمكن توضيح النتائج بعد تحليل القدرة التفسيرية للنموذج واختبار معنوية معالم النموذج، كما هو مبين في الجدولين (29-6) و(30-6)

الجدول رقم (29-6): القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الثانية)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح-R deux ajuste	الخطأ المعياري
1	0.506 ^a	0.256	0.245	0.34255

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (29-6) أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة نسبياً وفقاً لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.256$)، وهذا يعني أن تغيير نظم وإجراءات العمل يفسر التباين في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) بنسبة (25.6%) وهي نسبة تفسيرية مقبولة والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.342) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإجرائي على تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة.

الجدول رقم (30-6): اختبار معنوية معالم النموذج (الفرضية الفرعية الثانية)

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة α
(الثابت)	2.763	0.341		8.103	0.000
البعد الإجرائي	0.410	0.087	0.506	4.732	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (30-6) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير نظم وإجراءات العمل في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وذلك لأن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.732) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد ($\alpha=0.05$)، و $Bêta$ (0.506) مما يؤكد أن العلاقة طردية، كما يظهر الجدول معنوية الميل حيث بلغت (0.410) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (2.763) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار كون التنافسية هي دالة بدلالة تغيير نظم وإجراءات العمل مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة تكون على الشكل التالي:

$$Y = 2.763 + 0.410X_2$$

هذا يعني أن أي زيادة في (X_2) (تغيير نظم وإجراءات العمل) بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة (Y) (تنافسية المؤسسة) بمقدار (0.410)، مما يؤكد أن للبعد الإجرائي دور في تحسين تنافسية المؤسسة.

بناءً على النتائج المتحصلة عليها فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_{12} : "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتغيير نظم وإجراءات العمل في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة".

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H_{03} : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة الموارد البشرية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة"، تم استخدام معامل الارتباط لإثبات وجود علاقة بين إعادة هيكلة الموارد البشرية (البعد البشري) كأحد أبعاد المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات الإدارية" والمتغير التابع "تنافسية المؤسسة"، ثم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحديد درجة تأثير هذه العلاقة.

1- إثبات وجود علاقة بين البعد البشري وتنافسية المؤسسة

لاختبار وجود علاقة ارتباط بين إعادة هيكلة الموارد البشرية (البعد البشري) وتنافسية المؤسسة تم استخدام معامل الارتباط (Pearson)، ونتيجة هذا الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (6-31): معامل الارتباط (Pearson) بين البعد البشري وتنافسية المؤسسة

تنافسية المؤسسة		
**0.415	معامل ارتباط بيرسون	إعادة هيكلة الموارد البشرية
,000	مستوى الدلالة	
67	المجموع	

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-31) أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (1%) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.415$)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية بدرجة متوسطة بين إعادة هيكلة الموارد البشرية وتنافسية المؤسسة .

2- اختبار أثر إعادة هيكلة الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة

لاختبار أثر إعادة هيكلة الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة نلجأ إلى استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويمكن توضيح النتائج بعد تحليل القدرة التفسيرية للنموذج واختبار معنوية معالم النموذج، كما هو مبين في الجدولين (6-32) و(6-33).

الجدول رقم (6-32): القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الثالثة)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajuste	الخطأ المعياري
1	0.415 ^a	0.172	0.160	0.36135

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (6-32) أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت ضعيفة نسبياً وفقاً لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.172$) وهذا يعني أن إعادة هيكلة الموارد البشرية تفسر التباين في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) بنسبة (17.2%) وهي نسبة تفسيرية مقبولة نسبياً والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، ورغم ضعف هذا التأثير إلا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.361) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية.

الجدول رقم (6-33): اختبار معنوية معالم النموذج (الفرضية الفرعية الثالثة)

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة α
(الثابت)	2.840	0.417		6.813	0.000
البعد البشري	0.370	0.101	0.415	3.680	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول (6-33) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة الموارد البشرية على تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.680) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$) و $Bêta$ (0.415) مما يؤكد أن العلاقة طردية، كما يظهر الجدول معنوية الميل حيث بلغت (0.370) وهذا يشير إلى أن العلاقة إيجابية بين متغيري الدراسة، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (2.840) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل ($\alpha=0.05$)، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار كون التنافسية هي دالة بدلالة إعادة هيكلة الموارد البشرية مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة تكون على الشكل التالي:

$$Y=2.84+0.370X_3$$

هذا يعني أن أي زيادة في (X_3) (إعادة هيكلة الموارد البشرية) بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة (Y) (تنافسية المؤسسة) بمقدار (0.370)، مما يؤكد أن إعادة هيكلة المورد البشري دور في تحسين تنافسية المؤسسة.

وبناء على النتائج المتحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_{13} : "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة الموارد البشرية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة".

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة H_{04} : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة"، تم استخدام معامل الارتباط لإثبات وجود علاقة بين التغيير التكنولوجي (البعد التكنولوجي) كأحد أبعاد المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات الإدارية" على المتغير التابع "تنافسية المؤسسة"، ثم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحديد درجة تأثير هذه العلاقة.

1- إثبات وجود علاقة بين التغيير التكنولوجي وتنافسية المؤسسة

لاختبار وجود علاقة ارتباط بين التغيير التكنولوجي وتنافسية المؤسسة تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) ونتيجة هذا الاختبار كما هي موضحة الجدول التالي.

الجدول رقم (6-34) : معامل الارتباط (Pearson) بين التغيير التكنولوجي وتنافسية المؤسسة

تنافسية المؤسسة		
**0.593	معامل ارتباط بيرسون	التغيير التكنولوجي
,000	مستوى الدلالة	
67	المجموع	

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-34) أنه توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (1%)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.593$) وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباط قوية نسبياً بين التغيير التكنولوجي وتنافسية المؤسسة.

2- اختبار أثر التغيير التكنولوجي في تنافسية المؤسسة

لاختبار أثر التغيير التكنولوجي في تنافسية المؤسسة نلجأ إلى استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويمكن توضيح النتائج بعد تحليل القدرة التفسيرية للنموذج واختبار معنوية معالم النموذج، كما هو مبين في الجدولين (6-35) و(6-36).

الجدول رقم (6-35): القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الرابعة)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajuste	الخطأ المعياري
1	0.593 ^a	0.352	0.342	0.31970

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-36) أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج متوسطة وفقاً لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.352$)، وهذا يعني أن التغيير التكنولوجي يفسر التباين في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) بنسبة (35.2%) وهي نسبة تفسيرية مقبولة والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، مما يؤكد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.319) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية.

الجدول رقم (6-36): اختبار معنوية معالم النموذج (الفرضية الفرعية الرابعة)

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة α
(الثابت)	2.162	0.373		5.804	0.000
البعد التكنولوجي	0.502	0.084	0.593	5.945	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (6-36) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.945) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وبلغت Bêta (0.593) مما يؤكد أن العلاقة طردية، كما يظهر الجدول معنوية الميل حيث بلغت (0.502)، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (2.162) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار كون التنافسية هي دالة بدلالة التغيير التكنولوجي مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة تكون على الشكل التالي:

$$Y=2.162+0.502X_4$$

هذا يعني أن أي زيادة في (X_1) (التغيير التكنولوجي) بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة y (تنافسية المؤسسة) بمقدار (0.502)، مما يؤكد أن للتغيير التكنولوجي دور في تحسين تنافسية المؤسسة وبناء على النتائج المتحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_{14} : "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة".

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)"، سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)، وذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، واختبار التجانس (T-Test)، وفي حالة وجود فروق يمكن استخدام أسلوب المقارنات المتعددة (الاختبارات البعدية (Post Hoc)) لتحديد مصدر التباين.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى الجنس"، ومن أجل التأكد من وجود

أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات عينة البحث تبعا للجنس تم استخدام اختبار التجانس (T-Test) نظرا لوجود فئتين فقط (ذكور وإناث)، ونتائج هذا الاختبار كما هي مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (6-37): اختبار التجانس (T-Test) حول محور إعادة هندسة

العمليات الإدارية تعزى إلى الجنس

المتغير	اختبار Levene لتجانس التباين		اختبار (Test-t) بالنسبة لوجود فروق في المتوسطات						إعادة الهندسة
	الحالات	F	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري للفرق	
فترة الثقة بنسبة 95%	تجانس التباين	0.655	0.421	0.449	65	0.655	06127	,13641	الحد الأدنى
									الحد الأعلى
	عدم تجانس التباين			0.434	23,863	0.668	,06127	,14118	-23019
									,35274

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

توضح نتائج اختبارات التجانس كما وردت في الجدول السابق تجانس التباين بين الجنسين (الذكور والإناث) حسب اختبار (Levene)، حيث كشفت النتائج عن وجود تقارب كبير في المتوسطات الحسابية بين الجنسين، وبالرجوع لاختبارات الفروق في المتوسطات (اختبار t) يتضح عدم وجود فروق معنوية بين الجنسين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛ مما يعني أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعد ضرورية جدا وبدرجة كبيرة بالنسبة للذكور والإناث على حد سواء، مما يهيئ الأرضية المتينة لتطبيقها في مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (H_{01}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى الجنس"، مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف جنسهم يرون أنه من الضروري القيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات القطاع.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى العمر"، ومن أجل التأكد من وجود أو عدم وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية بين الفئات العمرية للمبحوثين حول ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، والنتائج مبينة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (6-38): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى العمر

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.747	0.538	0.125	5	0.624	بين المجموعات	إعادة هندسة العمليات الإدارية
		0.232	61	14,152	داخل المجموعات	
			66	14,776	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي كما هي موضحة في الجدول (6-38) وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن تعزى لمتغير العمر، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.747) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (H_{02}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى العمر"، مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف أعمارهم يرون أنه من الضروري القيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى المستوى التعليمي"، ومن أجل التأكد من وجود أو عدم وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية تبعا للمؤهل العلمي للمبحوثين حول ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، والنتائج مبينة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (6-39): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.947	0.183	0.043	4	0.172	بين المجموعات	إعادة هندسة العمليات الإدارية
		0.236	62	14,604	داخل المجموعات	
			66	14,776	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الظاهرة في جدول (6-39) لاختبار تحليل التباين الأحادي، وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف المؤهل العلمي لإدارات مؤسسات القطاع، فقد

كانت قيمة مستوى الدلالة (0.947) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (5%)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (H_{03}) "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى المستوى التعليمي"، مما يؤكد أن الإدارات على اختلاف مؤهلهم العلمي يرون أنه من الضروري القيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى سنوات الخبرة"، من أجل التأكد من وجود أو عدم وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية تبعا لسنوات الخبرة للمبحوثين حول ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، ونتائج هذا الاختبار مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (6-40): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعزى إلى سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.244	1,425	0.313	3	0.939	بين المجموعات	إعادة هندسة العمليات الإدارية
		0.220	63	13,837	داخل المجموعات	
			66	14,776	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج جدول اختبار تحليل التباين الأحادي، وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف عدد سنوات الخبرة للإدارات، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.244) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (H_{04}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى سنوات الخبرة"، مما يؤكد أن الإدارات على اختلاف خبرتهم المهنية يرون أنه من الضروري القيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى المجال الوظيفي"، ومن أجل التأكد من وجود أو عدم وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية تبعا للمجال الوظيفي للمبحوثين حول ضرورة إعادة

هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (6-41): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعزى إلى المجال الوظيفي

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.211	1,476	0.319	5	1,595	بين المجموعات	إعادة هندسة العمليات الإدارية
		0.216	61	13,181	داخل المجموعات	
			66	14,776	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول (6-41) المتعلقة باختبار تحليل التباين الأحادي، وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف المجال الوظيفي لإطارات مؤسسات القطاع، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.211) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$)، ولذلك نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى المجال الوظيفي"، مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف مجالهم الوظيفي يرون أنه من الضروري القيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن.

بناء على ما سبق يتبين أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا للمتغيرات الديموغرافية، ولذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)". وعليه، لا يستدعي الأمر إجراء المقارنات المتعددة والاختبارات البعدية (Post Hoc) لتحديد مصدر التباين.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفروعها

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الرئيسية الثالثة H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)" سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)، وذلك

باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، واختبار التجانس (T-Test)، وفي حالة وجود فروق يمكن استخدام أسلوب المقارنات المتعددة (الاختبارات البعدية (Post Hoc)) لتحديد مصدر التباين.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى الجنس"، من أجل اختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً للجنس نستعمل اختبار التجانس (T-Test) نظراً لوجود فئتين (ذكور وإناث)، ويبين الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (6-42): اختبار التجانس (T-Test) حول محور تنافسية المؤسسة تعزى إلى الجنس

المتغير	الحالات	اختبار Levene لتجانس التباين		اختبار Test-t بالنسبة لوجود فروق في المتوسطات					
		F	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري للفرق	فترة الثقة بنسبة 95%
تنافسية المؤسسة	تجانس التباين	,120	,730	,262	65	,795	,03431	,13120	الحد الأدنى: -,22772 الحد الأعلى: ,29634
	عدم تجانس التباين			,266	25,809	,793	,03431	,12910	الحد الأدنى: -,23116 الحد الأعلى: ,29978

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج اختبارات التجانس كما وردت في الجدول السابق، أن هناك تجانس بين الذكور والإناث حسب اختبار (Levene) حيث كشفت النتائج عن وجود تقارب كبير في المتوسطات الحسابية بين الجنسين، وبالرجوع لاختبارات الفروق في المتوسطات (اختبار t) يتضح عدم وجود فروق معنوية بين الجنسين حيث بلغ مستوى الدلالة (0.795) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، بالنسبة لضرورة تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (H_{01}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى الجنس"، مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف جنسهم يرون أن تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن تعد ضرورة جداً وبدرجة كبيرة بالنسبة للجنسين في مؤسسات القطاع.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى العمر"، من أجل الكشف عن مدى وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية تعود لمتغير العمر بالنسبة لضرورة تحسين تنافسية مؤسسات القطاع، سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (6-43): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور تنافسية المؤسسة تعزى إلى

العمر

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.208	1,483	,296	5	1,479	بين المجموعات	تنافسية المؤسسة
		,199	61	12,163	داخل المجموعات	
			66	13,642	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج جدول اختبار تحليل التباين الأحادي، وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف الفئات العمرية للإطارات، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.208) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (H_{02}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى العمر"، مما يؤكد على أن الإطارات على اختلاف أعمارها يرون أنه من الضروري تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى المستوى التعليمي"، ومن أجل الكشف عن مدى وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية تعود لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لضرورة تحسين تنافسية مؤسسات القطاع سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي، ونتائج هذا الاختبار مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (6-44): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور تنافسية المؤسسة تعزى إلى

المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.560	,752	,158	4	,631	بين المجموعات	تنافسية المؤسسة
		,210	62	13,010	داخل المجموعات	
			66	13,642	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج جدول اختبار تحليل التباين الأحادي، وبمقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف المؤهل العلمي للإطارات، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.560) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (H_{03}): "لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى المستوى التعليمي"، مما يؤكد أن الإدارات على اختلاف أعمارها يرون أنه من ضروري تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى سنوات الخبرة"، ومن أجل الكشف عن مدى وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية تعود إلى متغير سنوات الخبرة بالنسبة لضرورة تحسين تنافسية مؤسسات القطاع سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي، ونتائج الاختبار مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (6-45): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور تنافسية المؤسسة تعزى إلى

سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	272,	3	091,	427,	0.734
داخل المجموعات	13,370	63	212,		
المجموع	13,642	66			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج جدول اختبار تحليل التباين الأحادي، وبمقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي لإدارات مؤسسات القطاع، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.734) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (H_{04}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى سنوات الخبرة"، مما يؤكد على أن الإدارات على اختلاف عدد سنوات خبرتهم يرون أنه من الضروري تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى المجال الوظيفي"، ومن أجل الكشف عن مدى وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية تعود لمتغير المجال الوظيفي بالنسبة لضرورة تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي، ونتائج هذا الاختبار مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (6-46): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول محور تنافسية المؤسسة تعزى إلى المجال الوظيفي

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.340	1,159	,237	5	1,183	بين المجموعات	تنافسية المؤسسة
		,204	61	12,458	داخل المجموعات	
			66	13,642	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج جدول اختبار تحليل التباين الأحادي، وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف المجال الوظيفي للإطارات، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.340) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (H_{05}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى المجال الوظيفي"، مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف مجال وظائفهم يرون أنه من الضروري تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن.

بناء على ما سبق يتبين أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا للمتغيرات الديموغرافية، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)"، وفي هذه حالة لا نحتاج إلى استخدام أسلوب المقارنات المتعددة (الاختبارات البعدية (Post Hoc) لتحديد مصدر التباين.

المبحث الثالث: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

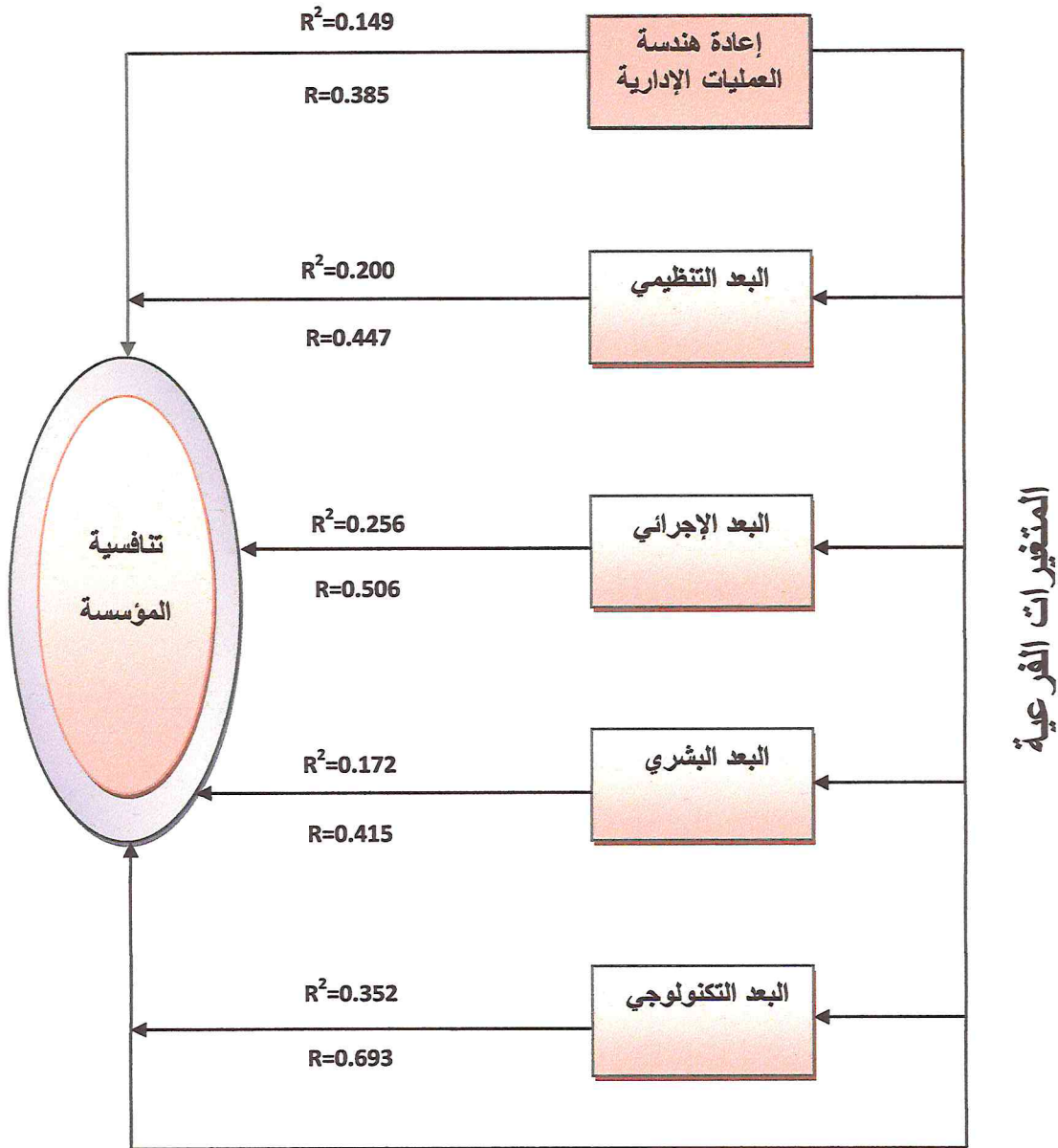
في إطار هذه الدراسة التي طبقت على مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات والمعلومات كخطوة أساسية لاختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج وتقدير إمكانية تعميمها. وفيما يلي سنقوم بمناقشة وتفسير النتائج وذلك حسب كل فرضية رئيسية بعد التذكير بنص الفرضية والنتائج المتوصل إليها باختصار.

المطلب الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة".

يمكن عرض ملخص لنتائج الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (6-1): ملخص للنتائج المتعلقة بفرضية الرئيسية الأولى وفروعها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها

أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (11.342) عند مستوى الدلالة الذي بلغ (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، وتظهر قوة العلاقة بين متغيري الدراسة من خلال (R) التي بلغت (0.385) مما يؤكد أنه يوجد ارتباط موجب ودال إحصائياً بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتنافسية المؤسسة وهي مقبولة من الناحية الإحصائية، وتتضح القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال قيمة (R^2) التي بلغت (0.149) والتي تشير إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تفسر التباين في تنافسية المؤسسة بنسبة (14.9%) وهي نسبة مقبولة نسبياً، وأن هناك ما مقداره (85.1%) من التباين تفسره متغيرات

أخرى، ورغم ضعف هذا التأثير إلا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

وفي نفس السياق جاءت نتائج تحليل عبارات المحور الثالث "أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية المؤسسة" الذي كان يهدف إلى معرفة كيف يمكن أن تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الأربعة في تحسين تنافسية المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين، أين وجدنا أن مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية المؤسسة كان بدرجة كبير وكبير جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور ما بين (4.10-4.61)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.524-0.855)، وهذا يشير إلى أن الإطارات واعيين جدا بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومدركين لحاجة مؤسساتهم إلى ذلك؛ فالتغييرات الجذرية التي تحدثها إعادة الهندسة (التغيير التنظيمي، إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل، إعادة هيكلة الموارد البشرية والتغيير التكنولوجي) تساعد المؤسسة على كسب أسبقيات تنافسية (تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تقليص الزمن، زيادة المرونة وتشجيع الإبداع).

وقد أثبتت النتائج التطبيقية أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة من وجهة نظر المبحوثين، وهذا ما توصلت إليه أيضا هذه الدراسة في شقها النظري، حيث أكدت أن تبني مدخل إعادة هندسة العمليات يساهم بشكل فعال في تحسين تنافسية المؤسسة.

إلا أن الحديث عن دور إعادة الهندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة سيكون واضحا أكثر إذا تطرقنا إلى دور كل بعد من أبعاد إعادة الهندسة، وهو ما تم تناوله في الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية، والنتائج المتحصل عليها بعد اختبار هذه الفرضيات تأكدها نتائج تحليل عبارات المحور الثالث الذي استهدف معرفة كيف يمكن أن يساهم كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الأسبقيات التنافسية وذلك من وجهة نظر إدارات المؤسسات محل الدراسة.

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة"، وقد أثبتت نتائج اختبار هذه الفرضية أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، وما يؤكد ذلك هو علاقة الارتباط (R) التي بلغت (0.447) مما يدل أنه يوجد ارتباط موجب ودال إحصائيا بين التغيير التنظيمي وتنافسية المؤسسة وهي بدرجة مقبولة من الناحية الإحصائية، وتتضح القدرة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة (R^2) التي بلغت (0.200) وتشير إلى أن التغيير التنظيمي يفسر التباين في تنافسية المؤسسة بنسبة (20%) وهي نسبة تفسيرية مقبولة، وأن هناك ما مقداره (80%) من التباين تفسره متغيرات أخرى، ورغم ضعف هذا التأثير إلا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

وفي نفس السياق جاءت نتائج تحليل عبارات قياس المحور الثالث، التي أكدت أن مستوى وعي الإطارات بأهمية التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الأسبقيات التنافسية كان بدرجة كبير وكبير جدا، حيث أن المتوسطات الحسابية للعبارات الخاصة بالبعد التنظيمي ودوره في تخفيض التكلفة، تحسين مستوى الجودة، تقليص الزمن، زيادة المرونة وتشجيع الإبداع جاءت بهذا الترتيب (3.63، 4.27، 4.01، 4.01، 4.42)، وهذه القيم تنحصر في الفئة الرابعة بالنسبة لـ (التكلفة، الوقت والمرونة) مما يؤكد أن درجة وعي الإطارات هي كبيرة، وبالنسبة لـ (الجودة والإبداع) فتتضمن في الفئة الخامسة مما يعني أن درجة وعي الإطارات هي كبيرة جدا مما يهيئ الأرضية المناسبة لإحداث تغييرات جذرية في البناء التنظيمي وما يترتب عليه من تغييرات.

وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية في شقها النظري، فالتغيير التنظيمي يساعد على تحقيق التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة من جهة واستغلال الفرص ومواجهة تحدياته من جهة أخرى؛ فالبقاء والاستمرارية في ظل محيط يتميز بالتغيير والديناميكية يستوجب إحداث تغيير جذري في البناء التنظيمي للمؤسسة من خلال إعادة الهيكلة وما يترتب عنها من إعادة توزيع المناصب والمسؤوليات ومصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات بين الأفراد، التوجه نحو الاعتماد على فرق العمل، وتغيير الأنماط التنظيمية، هذه التغييرات تساعد المؤسسة على تجديد عملياتها الأساسية وإعادة تصميمها لتصبح أكثر فعالية وقدرة على الاستجابة لمختلف التغييرات، وتحقيق الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع) التي تميز المؤسسة عن منافسيها في السوق. وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة وهي دراسة (دجلة محمد مهدي، 2007)، دراسة (العليوي المهندسة ستار مجبل طالع، 2013)، دراسة (خبير سيد عيد، 2008) ودراسة (سملاي يحضية، 2003) حيث توافقت نتائج هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية في شقها النظري وشقها التطبيقي.

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتغيير نظم وإجراءات العمل في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة"، وقد أثبتت نتائج اختبار هذه الفرضية أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم نظم وإجراءات العمل في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، وما يؤكد ذلك هو علاقة الارتباط (R) التي بلغت (0.506) مما يدل أنه يوجد ارتباط موجب ودال إحصائيا بين البعد الإجرائي وتنافسية المؤسسة وبدرجة مقبولة جدا من الناحية الإحصائية، واتضح القدرة التفسيرية من خلال قيمة (R^2) التي بلغت (0.256) والتي تشير إلى أن إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل تفسر التباين في تنافسية المؤسسة بنسبة (25.6%) وهي نسبة تفسيرية مقبولة وأن هناك ما مقداره (74.4%) من التباين تفسره متغيرات أخرى.

وفي نفس السياق جاءت نتائج تحليل عبارات قياس المحور الثالث، التي أكدت أن الاتجاه العام لمستوى وعي الإطارات بأهمية إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل ودوره في تحسين التنافسية كان كبير وكبير جدا، حيث أن المتوسطات الحسابية للعبارات الخاصة بالبعد الإجرائي ودوره في تخفيض التكلفة، تحسين مستوى الجودة، تقليص الزمن، زيادة المرونة وتشجيع الإبداع جاءت بهذا الترتيب (3.73، 4.19، 4.09، 4.31،

4.36) وهذه القيم تنحصر في الفئة الرابعة بالنسبة لـ (التكلفة، الجودة والوقت) مما يؤكد أن درجة وعي الإطارات هي كبيرة، وفي الفئة الخامسة بالنسبة لـ (المرونة والإبداع) وهذا يعني أن درجة وعي الإطارات هي كبيرة جداً، مما يهيئ الأرضية المناسبة لإحداث تغييرات جذرية في نظم وإجراءات العمل وما يترتب عليه من تغييرات.

وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية في شقها النظري، فإحداث تغيير جذري في نظم وإجراءات العمل وإعادة تصميم العمليات، وما يترتب عليه من انجاز العمل في مكانه، تخفيض مستويات الرقابة، التحول نحو المهام المركبة، الاعتماد على النتائج أثناء تقييم الأداء، التخلص من جميع العمليات التي تسبب الهدر والضياع والتكلفة العالية وإعادة ابتداء كاملة لكيفية أداء العمل بالاعتماد على التفكير الابداعي. هذه التغييرات تلعب دور هام في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها الفعالة في اكتساب أسبقية (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع)، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة وهي دراسة (شليبي، مسلم علاوي، راضي، عبد الله علي) دراسة (دجلة مهدي محمود، 2007) دراسة (بن سديرة عمر، 2013)، دراسة (أحمد ميسون عبد الله، 2007)، ودراسة (الشعباني صالح ابراهيم يونس، 2010)، حيث توافقت نتائج هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية في شقها النظري وشقها التطبيقي.

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة الموارد البشرية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة"، وقد أثبتت نتائج اختبار هذه الفرضية أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة الموارد البشرية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، وما يؤكد ذلك هو علاقة الارتباط من خلال (R) التي بلغت (0.415) مما يدل أنه يوجد ارتباط موجب ودال إحصائياً بين البعد البشري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات وتنافسية المؤسسة وهي مقبولة من الناحية الإحصائية، وتتضح القدرة التفسيرية من خلال قيمة (R^2) التي بلغت (0.172) والتي تشير إلى أن إعادة هيكلة الموارد البشرية تفسر التباين في تنافسية المؤسسة بنسبة (17.2%) وهي نسبة تفسيرية مقبولة، وأن هناك ما مقداره (82.8%) من التباين يفسر من خلال متغيرات أخرى. ورغم ضعف هذا التأثير إلا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة الموارد البشرية على تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وفي نفس السياق جاءت نتائج تحليل عبارات قياس المحور الثالث، التي أكدت أن مستوى وعي الإطارات بأهمية إعادة هيكلة الموارد البشرية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة كان كبير وكبير جداً، حيث أن المتوسطات الحسابية للعبارات الخاصة بالبعد البشري ودوره في تخفيض التكلفة، تحسين مستوى الجودة، تقليص الزمن، زيادة المرونة وتشجيع الإبداع جاءت بهذا الترتيب (3.96، 4.43، 3.93، 4.00، 4.42) وهذه القيم تنحصر في الفئة الرابعة بالنسبة لـ (التكلفة، الوقت والمرونة) مما يؤكد أن درجة وعي الإطارات كانت كبيرة، وفي الفئة الخامسة بالنسبة لـ (الجودة والإبداع) وهذا يعني أن درجة وعي الإطارات كانت كبيرة جداً، مما يهيئ الأرضية المناسبة لإحداث تغييرات جذرية في هيكلة الموارد البشرية وما يترتب على ذلك من تغييرات.

وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية في شقها النظري، حيث أكدت أن التغييرات الناتجة عن إعادة هيكلة الموارد البشرية ومنها اتخاذ القرارات في مكان العمل، تحول دور المدير نحو دور الموجه بدل المشرف، الاستقلالية في العمل، تحول المدير من مراقب إلى قائد، وما يترتب على ذلك من تغييرات تشمل توزيع المناصب والمهام والمسؤوليات، تغير النظم المعتمدة كنظم الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة... هذه التغييرات تلعب دور هام في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها الفعالة في اكتساب أسبقية (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع) وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة وهي دراسة (الرفوع أحمد نهار مفلح، 2010)، دراسة (بن سديرة عمر، 2013) ودراسة (علي أمل عبد محمد والياسري أكرم، 2009) حيث توافقت نتائج هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية في شقها النظري وشقها التطبيقي.

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة"، وقد أثبتت نتائج اختبار هذه الفرضية أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، وما يؤكد ذلك هو علاقة الارتباط (R) التي بلغت (0.593) مما يدل أنه يوجد ارتباط قوي ودال إحصائيا بين البعد التكنولوجي وتنافسية المؤسسة وهي مقبولة من الناحية الإحصائية، وتتضح القدرة التفسيرية من خلال قيمة (R^2) التي بلغت (0.352) وتشير إلى أن التغيير التكنولوجي يفسر التباين في تنافسية المؤسسة بنسبة (35.2%) وهي نسبة تفسيرية مقبولة، وأن هناك ما مقداره (64.8%) من التباين يفسره متغيرات أخرى.

وفي نفس السياق جاءت نتائج تحليل عبارات قياس المحور الثالث التي أكدت أن مستوى وعي الإطارات بأهمية التغيير التكنولوجي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسة كان كبير وكبير جدا، حيث أن المتوسطات الحسابية للعبارات الخاصة بالبعد التكنولوجي ودوره في تخفيض التكلفة، تحسين مستوى الجودة، تقليص الزمن، زيادة المرونة وتشجيع الإبداع جاءت بهذا الترتيب (4.10، 4.27، 4.18، 4.30، 4.28) وهذه القيم تنحصر في الفئة الرابعة بالنسبة لـ (التكلفة، الوقت) مما يؤكد أن درجة وعي الإطارات هي كبيرة، وتنحصر في الفئة الخامسة بالنسبة لـ (الجودة، المرونة والإبداع) وهذا يعني أن درجة وعي الإطارات هي كبيرة جدا، مما يهيئ الأرضية المناسبة لإحداث تغييرات جذرية في الجانب التكنولوجي وما يترتب عليه من تغييرات.

وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية في شقها النظري، حيث يلعب تغيير تكنولوجيا المعلومات دور كبير في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال مساهمته في تحقيق الأسبقيات التنافسية؛ ففي تنفيذ الأعمال اليومية الروتينية والكتابية يساهم بشكل فعال في تخفيض تكلفة تنفيذها، نتيجة لتقليل الحاجة لعدد كبير من العاملين لإنجاز الأعمال، وتقليل عدد ساعات العمل الإضافية، كما يساهم في تحسين أداء العاملين عن طريق إزالة كافة الأعمال الروتينية والاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم للقيام بالأعمال المبتكرة، كما يدعم قدرتهم على اتخاذ القرار بتوفير المعلومات التفصيلية والدقيقة في الوقت المناسب مما يحقق سرعة الإنجاز، فضلا عن جودة القرارات، بالإضافة إلى أن التغيير التكنولوجي يرفع كفاءة استثمار الموارد المتاحة، ويدعم القدرة على التخطيط والرقابة عن طريق السرعة في توفير المعلومات حول الإنجاز الفعلي ومقارنته بالخطط والبرامج الموضوعية.

وبذلك يلعب التغيير التكنولوجي دور هام جدا في تحسين تنافسية المؤسسة نتيجة لمساهمته الفعالة في اكتساب أسبقية (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع) من خلال الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وأدواتها المتمثلة في قواعد البيانات المشتركة، تطور تكنولوجيا الاتصال، الأنظمة الخبيرة والحواسيب، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة وهي دراسة (النتشة حازم عبد العزيز داود، 2009)، دراسة (بوصرودي، صليحة، 2015)، دراسة (خبابة عبد الله وجباري عبد الوهاب)، دراسة (قاسمي كمال، 2011) ودراسة (بليقيوم صباح، 2013)، حيث توافقت نتائج هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية في شقها النظري وشقها التطبيقي.

يمكن القول أن كل النتائج المتوصل إليها تدعم الجانب النظري للدراسة، كما تؤكد على النتائج التي أظهرتها الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

قد تتأثر إجابات المبحوثين في العديد من الحالات بخصائصهم الشخصية والوظيفية، وذلك حسب الإشكالية المدروسة والأبعاد المعتمدة، وفيما يلي سنقوم بمناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بتحديد التأثيرات الممكنة والفروقات في إجابات المبحوثين بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية.

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)". وقد أثبتت نتائج اختبار هذه الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية، حيث أكدت نتائج اختبارات التجانس وجود تجانس بين (الذكور والإناث)، وبالرجوع لاختبارات الفروق في المتوسطات (اختبار t) يتضح عدم وجود فروق معنوية بين الجنسين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث أثبتت النتائج المتحصل عليها حول تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات الإدارية" تعزى إلى متغير الجنس، مما يؤكد على أن الإطارات على اختلاف جنسهم يرون أنه من الضروري القيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن، وواعين بأهمية إحداث تغييرات جذرية والتخلص من كل ما اعتادت عليه مؤسساتهم من أساليب إدارية تقليدية معيقة لا تتماشى مع التغييرات الحاصلة في المحيط. وبالنسبة للعمر فقط أثبتت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف أعمارهم يرون أنه من الضروري القيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات القطاع. ونفس النتيجة نجدها بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي،

فمن خلال نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أن الإطارات على اختلاف مؤهلهم العلمي يرون أنه من الضروري القيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات القطاع. ونفس النتيجة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يؤكد على أن الإطارات على اختلاف عدد سنوات خبرتهم المهنية يرون أنه من الضروري القيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات القطاع بولاية بسكرة. كما أثبت اختبار التباين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف المجال الوظيفي للإطارات عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يؤكد أن الإطارات على اختلاف مجالهم الوظيفي يرون أنه من الضروري القيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات القطاع.

المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

وفيما يلي سنقوم بمناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بتحديد التأثيرات الممكنة والفروقات في إجابات المبحوثين بضرورة تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية.

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)"، وقد أثبتت نتائج اختبار هذه الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية، حيث أكدت نتائج اختبارات التجانس وجود تجانس بين (الذكور والإناث)، وبالرجوع لاختبارات الفروق في المتوسطات (اختبار t) يتضح عدم وجود فروق معنوية بين الجنسين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وتأكد النتائج المحصل عليها والمتعلقة بتأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية على المتغير التابع "تنافسية المؤسسة" أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول هذا المتغير تعزى لمتغير الجنس، مما يعني أن الإطارات على اختلاف جنسهم يرون أنه من الضروري تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن، وواعين بأهمية ذلك في ظل التغيرات الحاصلة في المحيط وتزايد حدة المنافسة. وبالنسبة للعمر فقط أثبتت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يؤكد على أن الإطارات على اختلاف أعمارهم يرون أنه من الضروري تحسين تنافسية مؤسسات القطاع. ونفس النتيجة بالنسبة للمؤهل العلمي فمن خلال نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أن الإطارات على اختلاف مؤهلهم العلمي يرون أنه من الضروري تحسين تنافسية مؤسساتهم. ونفس النتيجة

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف عدد سنوات خبرتهم المهنية يرون أنه من الضروري تحسين تنافسية مؤسساتهم. كما أثبت اختبار التباين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف المجال الوظيفي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أن الإطارات على اختلاف مجالهم الوظيفي يرون أنه من الضروري تحسين تنافسية مؤسسات القطاع.

خلاصة

خلال هذا الفصل تم تحليل محاور الاستبانة بهدف التعرف على آراء المبحوثين وتوجهاتهم حول متغيري الدراسة ومستوى وعيهم بحاجة مؤسساتهم إلى إحداث تغييرات جذرية في العديد من الجوانب (التنظيمية، الإجرائية، البشرية والتكنولوجية) لما لذلك من تأثير على الأساليب والممارسات الإدارية المعتمدة، والنظم والقوانين والإجراءات المتبعة، ومستوى وعيهم بضرورة تحسين تنافسية مؤسسات، ورغم إدراك المبحوثين للأهمية التغيير الجذري إلا أن التخوف من التغيير يبقى مسيطرًا دائمًا على سلوكيات البعض منهم وعلى آرائهم.

ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة وعرض وتحليل وتفسير النتائج تبين لنا وجود مستوى وعي كبير لدى الإطارات بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة لما تتطلب عليه من تغييرات جذرية على مستوى العمليات ونظم وإجراءات العمل، واستخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب تغيير الهيكلية التقليدية المعتمدة على التخصص الدقيق وتقسيم العمل، والتمركز الشديد للسلطات والانتقال إلى الهيكلية الأفقية المرنة المعتمدة على العمليات وليس الوظائف، وإحداث تغييرات على التشكيلة البشرية من حيث الكم والنوع، فكل هذه التغييرات تساهم بشكل كبير في تحقيق مستويات متميزة وتحسينات جوهرية في معايير الأداء وتحسين تنافسية المؤسسات، واتضح ذلك بشكل عملي من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان المعد لغرض إيجاد الربط بين متغيرات الدراسة، حيث ظهر أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تنافسية المؤسسة، واختلفت درجة التأثير حيث ظهر البعد التكنولوجي كأهم متغير والأكثر تأثير حيث فسر التغيير التكنولوجي التباين في تنافسية المؤسسة بنسبة (35.2%) وهي أعلى نسبة تأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى.

الختمة

أصبح إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسات واستمراريتها، وأساساً لتدعيم قدراتها التنافسية في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والتغير المستمر، ومقتضيات التكيف مع هذه البيئة يستوجب البحث عن الأساليب الإدارية الحديثة والسبل المثلى لتحقيق الأهداف ليس فقط بكفاءة وفعالية بل بتميز وتفوق أكبر، لذا اتجهت العديد من المؤسسات إلى تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري المعاصر، كمنهجية وفلسفة متكاملة لتحقيق طفرات نوعية وتحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة. يهدف هذا المدخل إلى إحداث تغييرات جذرية تمس الهيكل التنظيمية، إجراءات العمل، التركيبة البشرية والتكنولوجيا المستخدمة، وتقديم مفاهيم وممارسات إدارية جديدة لإيجاد حلول جذرية لمختلف المشاكل، من خلال إعادة تصميم وابتكار العمليات بشكل ينسجم مع متطلبات التطور المستمر من أجل تقديم منتجات متميزة للعملاء وتخفيض الوقت والتكلفة المترتبة عن انجاز الأعمال والتخلص من مصادر هدر الموارد والطاقات، والاستفادة من التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات التي تسمح للمؤسسة بإعادة تصميم تنظيمها بشكل جذرية، وتجاوز التقسيم التقليدي للعمل، وتمكين المورد البشري من خلال منحه كافة الصلاحيات واستقلالية أكبر في انجاز الأعمال واتخاذ القرارات بهدف تشجيعه على الإبداع وإخراج طاقته الكامنة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال دراسة وتحليل آراء واتجاهات إطارات مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، من أجل التعرف على مستوى وعيهم بحاجة مؤسساتهم إلى إعادة الهندسة ووعيهم بضرورة تحسين تنافسيتها في ظل تغيرات المحيط، وقد مكنتنا هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من الخروج بجملة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- نتائج الجانب النظري

بعد تطرقنا في الفصول النظرية إلى متغيري الدراسة "تنافسية المؤسسة" و "إعادة هندسة العمليات الإدارية" والعلاقة التي تجمعهما، توصلنا إلى النتائج التالية:

1. التنافسية أصبحت أمراً حتمياً، في ظل تحول قاعدة التنافس من "البقاء للأصلح" إلى "البقاء للأسرع" ثم "البقاء للأطول نفساً"؛
2. التنافسية أضحت حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، وتجعلها في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة ضغوط المنافسين؛
3. ازدادت أهمية التنافسية في ظل مناخ اقتصادي غاية في التعقيد والخطورة؛ فانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة للاتفاقيات العالمية، زوال الحواجز الجغرافية، السياسية والاقتصادية، ارتفاع حدة المنافسة... هذه المتغيرات أدت إلى تسابق المؤسسات من أجل تحقيق أسبقيات تنافسية تسمح لها بمواجهة منافسيها وتحقيق النمو والاستمرارية؛

4. يعتبر تحليل البيئة التنافسية الداخلية والخارجية الأساس الذي يساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تستجيب إلى تغييرات محيطها، وتأخذ بعين الاعتبار إمكانياتها المادية، المالية والبشرية من جهة، والفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي يجب مواجهتها من جهة أخرى؛
5. هناك العديد من المداخل التي يمكن أن تتبناها مؤسسة في محاولاتها لتحسين تنافسياتها، غير أن هذه الدراسة أشارت إلى ثلاث مداخل هي إدارة الجودة الشاملة، إدارة التغيير وإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي جوهر هذه الدراسة؛
6. إعادة هندسة العمليات هي انقلاب كلي على الواقع المفروض، تتطوي على نظرة شمولية تتكون من عدة خطوات مبنية أساساً على إعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة القيام به؛
7. تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إعطاء شكل جديد للمؤسسات تتميز بالمرونة والبساطة، من خلال التحول إلى الهياكل التنظيمية الأفقية، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات المتطورة، وإنجاز المهام عن طريق فرق عمل مؤهلة وذات أداء عالي؛
8. تختلف إعادة هندسة العمليات عن مداخل التغيير الأخرى كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهيكلة، الهندسة القيمة، تصغير الحجم... فهي لا تعني إصلاح الوضع القائم أو إجراء تعديلات وتحسينات على العمليات لتتم بشكل أفضل، وإنما هي إعادة النظر في كل ما سبق والتفكير بصورة جديدة والتخلي التام عن كل ما تعودت المؤسسة القيام به، بينما تركز المداخل الأخرى على إحداث تحسينات تدريجية أو توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس العمليات السابقة؛
9. الهدف الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية هو تحقيق تحسين سريع وجوهري في معايير الأداء، من خلال تخفيض مراحل العمليات ووقتها وتكلفتها وزيادة عوائدها وقيمتها المضافة، فضلاً عن الاستجابة السريعة لمختلف التغييرات؛
10. ينعكس تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الأربعة (التنظيمي، الإجرائي، البشري والتكنولوجي) إيجاباً على قدرة المؤسسة على تحقيق الأسبقيات التنافسية (تخفيض التكلفة، تحسين مستوى الجودة، تقليص الزمن، زيادة المرونة وتشجيع الإبداع).

2- نتائج الجانب التطبيقي

بعد عرض بعض خصائص المؤسسات محل الدراسة، والخصائص الديموغرافية للمبحوثين والتعرف على اتجاهاتهم، وبعد تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبعد تفسير النتائج المتحصل عليها، توصلنا إلى النتائج التالية:

1. تتنوع المؤسسات محل الدراسة بين الخدمية والصناعية، العامة والخاصة، مما أفادنا في تكوين نظرة متكاملة نوعاً ما عن الموضوع لتعدد وتنوع المؤسسات؛

2. تتماثل الهياكل التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة في كونها هيكلية عمودية مبنية على أساس التقسيم وفق الوظائف، ورغم قيام غالبية هذه المؤسسات بإعادة الهيكلة غير أنها أدت إلى انبثاق مؤسسات أخرى أو زيادة مصالح أخرى، ومست الجانب الشكلي والتنظيمي فقط؛
3. أغلب أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي وذوي أقدمية في مجال عملهم، ورغم أن شغلهم لمناصبهم الحالية هو حديث إلا أن أغلبهم كان يشتغل في مطاحن أخرى، مما يعني أن أفراد العينة يمتلكون المعرفة والدراية والخبرة الكافية لإبداء رأيهم حول حاجة مؤسساتهم إلى التغييرات الجذرية؛
4. يتفق أغلب الإطارات في المؤسسات المبحوثة على حاجة مؤسساتهم إلى إعادة الهندسة من خلال التحول إلى الهيكلية الأفقية المرنة المؤدية إلى سهولة الاتصال وانسيابية المعلومات، تنظيم العمل على أساس المسؤولية الكاملة لفرق العمل، استقطاب عاملين قادرين على تغيير أساليب العمل والتحكم الجيد في التكنولوجيا والاعتماد على التقنيات والبرامج الحاسوبية الحديثة؛
5. يؤكد أغلب المبحوثين بحكم عملهم على أن نظم الإدارة بمؤسساتهم مبنية على أسس تقليدية ويغلب عليها الطابع الروتيني ولم تتغير في الكثير من المؤسسات منذ نشأتها رغم التغييرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها محيطها؛
6. عدم رضا أغلب الإطارات عن التوجه الحالي في منح السلطة، ووعيهم بسلبيات الهيكلية التنظيمية لمؤسساتهم التي تشجع المركزية بشكل كبير، مما يضعف قدراتهم وإمكانياتهم بسبب محدودية سلطاتهم؛
7. بروز مشكلة تكرار العديد من المهام والإجراءات وازدواجية ممارستها من قبل العاملين مما يؤدي إلى زيادة التكاليف بدون مبرر ويضيع الوقت والجهد؛
8. بطء انتقال المعلومات بسبب الهيكلية العمودية الغير مرنة التي تعرفها المؤسسات محل الدراسة؛
9. وجود بعض العمليات والإجراءات التي تستغرق الكثير من الوقت والجهد والتي يمكن التخلي عنها دون أن يؤثر ذلك على سير العمل لأنها لا تضيف قيمة، منها كثرة الوثائق الإدارية، الأرشفة، عملية التنقل بين مختلف المستويات الإدارية لانجاز المعاملات؛
10. مشكل الرقابة التقليدية المعتمدة على التنظيم الهرمي ذو المستويات المتعددة الذي يقلل من فعالية انجاز المهام، ويقوم على تحديد قواعد العمل للأفراد وإتباع التعليمات فقط؛
11. الاتجاه العام لمستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وضرورة تطبيقها كان كبير جدا، وقد احتل البعد التكنولوجي المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية من وجهة نظر المبحوثين، ثم البعد البشري ويليه البعد التنظيمي وفي آخر ترتيب جاء البعد الإجرائي؛
12. الاتجاه العام لمستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة بضرورة تحسين تنافسية المؤسسة كان كبير جدا، وقد احتل بعد الجودة المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية من وجهة نظر المبحوثين، ثم بعد الإبداع ويليه بعد التكلفة، ثم بعد الوقت وفي آخر ترتيب جاء بعد المرونة؛

13. الاتجاه العام لمستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتحسين تنافسية المؤسسة كان كبير جدا، وقد احتل بعد زيادة المرونة المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية من وجهة نظر المبحوثين، ثم بعد تحسين الجودة يليه بعد تشجيع الإبداع، ثم بعد تقليص الزمن وفي آخر ترتيب جاء بعد تخفيض التكلفة؛

14. رغم أهمية إعادة هندسة العمليات وقدرتها على تحقيق نتائج متميزة في المؤسسات محل الدراسة تبقى مجرد مفهوم نظري غير مطبق ولا يمكن تطبيقه في العديد من المؤسسات الجزائرية وهذا حسب آراء بعض المبحوثين، ويرجع ذلك إلى عدم توفر المعلومات الكافية حول هذا المدخل، إضافة إلى تخوف البعض ومقاومتهم للتغيير بشتى أنواعه؛

15. أوضحت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها بشكل عام أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومن خلال تقدير التباين للانحدار توضح أن نموذج الدراسة أتصف بشكل عام بقوة تفسيرية مقبولة، وفسرت إعادة هندسة العمليات الإدارية التباين في تنافسية المؤسسة بـ (14.9%) والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى؛

16. أوضحت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تنافسية المؤسسة، واختلفت درجة التأثير حيث ظهر البعد التكنولوجي كأهم متغير والأكثر تأثير حيث فسر التباين في تنافسية المؤسسة بنسبة (35.2%) وهي أعلى نسبة تأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى، يليه البعد الإجرائي بنسبة (25.6%)، ثم البعد التنظيمي بنسبة (20%) وفي الأخير البعد البشري بنسبة (17.2%)؛

17. من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T-Test) لاختبار وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي) بينت نتائج التحليل الإحصائي عدم تأثر إجابات المبحوثين الذين استطلعنا آراءهم بخصائصهم الشخصية؛

18. من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T-Test) لاختبار وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور تنافسية المؤسسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي) بينت نتائج التحليل الإحصائي عدم تأثر إجابات المبحوثين الذين استطلعنا آراءهم بخصائصهم الشخصية؛

استنادا إلى ما توصلنا إليه من نتائج نشير إلى أهم التوصيات التي تعزز هذا الإطار البحثي، حيث توصي هذه الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات إذا كانت المؤسسات تطمح فعلا إلى تحقيق نتائج متميزة، غير أن تطبيقها ليس بالأمر السهل في ظل الظروف الحالية للمؤسسات، ويجب توفير الإمكانيات اللازمة المادية، المالية والبشرية؛

2. العمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد، والتي تعتبر من المقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق عمليات إعادة الهندسة؛
 3. إحداث تغيير جذري في البناء التنظيمي، كون الهيكل الحالية للمؤسسات محل الدراسة تتميز بالجمود ومعيقة للعمل؛
 4. تجديد نظم الإدارة لتواكب التطورات الحاصلة في المحيط، والتخلص من المهام الروتينية المكلفة للجهد والوقت والتركيز على المهام الإستراتيجية المحققة للقيمة؛
 5. التخلص من مختلف أشكال الروتين وكذلك الأمر بالنسبة لإجراءات العمل المتبعة بشكل تقليدي؛
 6. منح الأفراد الثقة والاستقلالية في العمل، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على تقبل فكرة التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته وتسهيل تنفيذها لتحسين مستوى أداء المؤسسات؛
 7. التخلص من الإجراءات الرقابية الصارمة التي تقضي على روح المبادرة والإبداع، ومنح الأفراد الاستقلالية وقدر من حرية التصرف؛
 8. تقليل من توجه الإدارة نحو المركزية، من خلال تفويض السلطة، وإشراك الأفراد في صنع القرارات مما يحفزهم على تنفيذها بكفاءة وفعالية وضرورة الاستفادة من أفكارهم لأنهم الأقدر على توليد أفكار جديدة فيما يخص العمل، وتحديد سبب المشاكل التي تواجههم ومحاولة إيجاد الحلول لها؛
 9. إعادة تصميم الكثير من العمليات بما يتلاءم مع تطورات ظروف العمل، ويكسبها المرونة والسرعة والتخلص من المهام غير الضرورية المكلفة للوقت والجهد والتكلفة؛
 10. الانتقال من نمط تقسيم العمل على أساس التخصص الدقيق إلى نمط العمل على أساس فرق العمل، وإعادة تنظيم الأفراد في شكل مجموعات عمل يتولى أعضائها تسييرها بأنفسهم؛
 11. العمل على أخرجة العديد من العمليات بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية؛
 12. تجميع ودمج الأنشطة والمهام الفرعية في مهمة واحدة للحصول على خدمة متميزة وتحقيق السرعة وتخفيض التكلفة؛
 13. التخلص من العمالة غير الكفؤة وتشجيع الاستثمار في المورد البشري المتاح في المؤسسة وتقليص الحاجة للمصادر الخارجية؛
 14. تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات؛
 15. توفير قاعدة بيانات مشتركة تسمح بتوفر المعلومات في الوقت المناسب وفي المكان المناسب؛
 16. متابعة كل ما يحدث في المحيط من تغيرات ومحاولة التكيف معها والاستجابة السريعة لها؛
 17. العمل على اكتساب واحد أو أكثر من الأسبقيات التنافسية (التكلفة المنخفضة، الجودة، الوقت، المرونة، الإبداع) لتكون مصدر لتمييز المؤسسات وأداة لمواجهة منافسيها.
- يمكن القول أن دراستنا لموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت كمحاولة للبحث عن إمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية من خلال استطلاع آراء إطارات بعض مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة

حول مدى مساهمة التغييرات الجذرية المترتبة عن إعادة هندسة العمليات في تحسين تنافسية المؤسسة، غير أن دراستنا هذه لم تلم بكل زوايا الموضوع وجزئياته، ولا يمكنها تقديم رؤية كاملة وشاملة حوله نظرا لتوسعه وتداخله مع مفاهيم أخرى، إضافة إلى عدم توفر مؤسسات مناسبة لدراسة الحالة، لذلك فإن النقائص التي تحتويها هذه الدراسة، سواء من الناحية المنهجية أو المعلوماتية أو العملية يمكن تجاوزها من خلال دراسة هذا الموضوع من جوانب أخرى وبأبعاد مختلفة، وهناك العديد من البحوث مستقبلية التي يمكن تسليط الضوء عليها نذكر منها:

1. متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
2. المنهج العلمي لتطبيق عمليات إعادة الهندسة؛
3. العوامل المؤثرة على تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
4. دور التغيير التنظيمي في تحسين تنافسية المؤسسة؛
5. دور إعادة هيكلة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة؛
6. دور إعادة تصميم العمليات في تحسين تنافسية المؤسسة؛
7. مساهمة إعادة هندسة العمليات في تحقيق الأفضلية التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب

1. أبو بكر، مصطفى محمود، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
2. أبو زيد، محمد خير سليم، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS (Version 15-16). دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
3. أبو زينة، فريد كامل، الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية. جبهة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
4. إدريس، ثابت عبد الرحمان، المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
5. الجابوري، حسين محمد جواد، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية. دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
6. الخفاجي، نعمة عباس، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
7. الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
8. الدوري، زكريا مطلق، صالح، أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
9. الزعبي، علي فلاح، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. الزوكة، محمد خميس، رمضان، محمد إبراهيم، الإحصاء والأساليب الكمية في العلوم الإنسانية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
11. السالم، مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
12. السلطان، فهد بن صالح، إعادة هندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق. مطابع الخالد، الرياض، السعودية، 1998.
13. السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
14. السلمي، علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000. دار غريب، القاهرة، مصر، 1995.
15. السلمي، علي، تطوير أداء وتجديد المنظمات. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
16. الشبلي، هيثم حمود، النسور، مروان محمد، إدارة المنشآت المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
17. الشنواني، صلاح، اقتصاديات الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000.
18. الصيرفي، محمد، هندرة الموارد البشرية. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006.

19. الطائي، رعد عبد الله، قداد، عيسى، إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008.
20. العتيبي، صبحي جبر، تطور الفكر والأنشطة الإدارية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
21. العشي، صالح، إدارة تنفيذ المشروعات الهندسية. مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1996.
22. العطيات، محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير. دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
23. العلاق، بشير، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
24. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
25. النعيمي، محمد عبد العال، البياتي، عبد الجبار توفيق، خليفة، غازي جمال، طرق ومناهج البحث العلمي. دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
26. الغالبي، طاهر محسن، صالح، أحمد علي، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي). دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
27. القباني، ثناء علي، إدارة التكلفة وتحليل الربحية. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
28. القطامين، أحمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
29. القطب، محيي الدين، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
30. اللامي، غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل، تقنيات تطبيقات عملية). دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
31. اللامي، غسان قاسم، البياتي، أميرة شكرولي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
32. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2009.
33. المؤسسة الافتراضية للأكاد، التنافسية والتنمية. ترجمة: بثينة علي المحتسب، طالب محمد عوض، منشورات الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2010.
34. المعاينة رقية عدنان، الأرجونوميكا، هندسة البشر. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
35. النجار، فريد، المنافسة والترويج التطبيقي. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
36. النجار، فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات. دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005.
37. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007.

38. أنجرس، مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
39. بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
40. بلوط، حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2005.
41. تشامبي، جيمس، إعادة هندسة الإدارة (مطلب حتمي للقيادة الجديدة). ترجمة: هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2003.
42. جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
43. حافظ، محمد عبده، الهندرة الإدارية. دار السحاب، القاهرة، مصر، 2010.
44. حريم، حسين، إدارة المنظمات من منظور كلي. دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
45. حسين، سلامه عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
46. حمدي، محمد الفاتح، بوسعدية، مسعود، قرناني، ياسين، تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة الاستخدام والتأثير. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأبيار، الجزائر، 2011.
47. خصاونة، عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.
48. خضير، كاظم حمود، منظمة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
49. دالزيل، موري م، سكوتوفر، ستيفن س، أساليب التغيير (أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات). ترجمة المنطاي، محمد وحيد، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008.
50. دواني، كمال سليم، القيادة التربوية. دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
51. دويدين، أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
52. ديلسر، جاري، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.
53. رضوان، مصطفى أحمد حامد، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم. الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011.
54. روبرت. أ. بتس، ديفيد . لى. الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية. ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر، 2008.
55. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية. دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998.
56. سعد غالب، ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي. دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1999.

57. سويسبي، عز الدين علي، الخفاجي، نعمه عباس، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014.
58. شارلز، جارت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل. ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
59. طالب، علاء فرحان، البناء، زينب مكي محمود، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
60. طلعت، أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق. مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1997.
61. عاطف، زاهر عبد الرحيم، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
62. عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
63. عبد المحسن، توفيق محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة. دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1996.
64. عدون، ناصر دادي، المحاسبة التحليلية. دار المحمدية العامة، الجزء الأول، الجزائر، 1999 .
65. عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
66. عليوة، سيد، الهندسة الإدارية. مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، مصر، 2002.
67. غنيم، أحمد محمد، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
68. غنيم، أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. المكتبة العصرية، مصر، 2003.
69. كيلادا، جوزيف، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة. ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
70. لوينثال، جفري إن، إعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة-بخطوة لتجديد حيوية الشركة. ترجمة: الدخيل الله، خالد بن عبد الله، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2002.
71. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
72. ماهر، أحمد، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.
73. مرسي، جمال الدين، أبو بكر، مصطفى محمود، جبه، طارق رشدي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
74. مرسي، نبيل خليل، التخطيط الاستراتيجي. دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 1996 .
75. مرسي، نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

76. مسلم، علي عبد الهادي، عمر، أيمن علي، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال: مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة. الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.
77. مشهور، ثروت، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
78. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين. دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000.
79. مصطفى، أحمد سيد، التنافسية في قرن الحادي والعشرين (مدخل الإنتاجي). دار الكتب، الطبعة الأولى، مصر، 2003.
80. نجم، عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
81. هامر، مايكل، شامبي، جيمس، إعادة هندسة نظم العمل "الهندرة": دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة. ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر، 1995.
82. هامر، مايكل، ستيفن، ستانتن، ثورة إعادة الهندسة دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية. ترجمة: حسن الفلاح، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2000.
- 2- المجالات والملفات والندوات**
1. أحمد، ميسون عبد الله، مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة (دراسة استطلاعية في الشركة العامة لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى، مركز الدراسات المستقبلية). مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 4، العدد 1، كلية الحداثة، جامعة الموصل، العراق، 2007.
2. الحاج نعاس، خديجة، معمر قوادي، فضيلة، صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 09/08 نوفمبر 2010.
3. الحسن، حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز، معهد الإدارة العامة، جامعة الملك فيصل، السعودية، نوفمبر 2009.
4. الجاسمي، باسم عباس كريدي، مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2007.
5. الداوي، الشيخ، برنو، سمية، أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري). ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث حول الإصلاحات المصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، أبريل 2008.
6. الداوي، الشيخ، شتاتحة، عائشة، الالتزام بمعايير الإدارة البيئية نحو تحقيق الميزة التنافسية. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011.

7. الروسان، محمود علي، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة أربد الأهلية، عمان، 2008.
8. الزريقات، خالد خلف سالم، الخرشة، ياسين كاسب، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، المجلد 6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
9. الشعباني، صالح إبراهيم يونس، دور معلومات نظام إدارة التكلفة المتكاملة في دعم الأسبقيات التنافسية داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الأداء والربحية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد3، العدد5، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، 2010.
10. الطوارنه، سليمان محمد، خاطر، أيمن صبحي، طويقات، مشهور محمد، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان. مجلة الأبحاث والدراسات، العدد الرابع والعشرون، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2011.
11. الطويل، أكرم أحمد، إسماعيل، رغيد إبراهيم، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى). ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، قسم الإدارة الصناعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الموصل، العراق، أبريل 2009.
12. القصيمي، محمد مصطفى، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل كمي. ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، أبريل 2009.
13. الكساسبة، محمد ماضي، تأثير عمليات إعادة الهندسة على الأولويات التنافسية (دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن). ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني المحكم حول التفكير الإداري الاستراتيجي في عالم متغير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، الأردن، 2007.
14. المبيضين، محمد زيب، الطراونة، محمد أحمد، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2011.
15. المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي. سوريا، جويلية، 2011. تم تصفحه بتاريخ 2015/06/29 على الموقع: <http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf>.
16. بلالي، أحمد، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ماي 2007.
17. بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز. ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005.
18. حامد، سعيد شعبان، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد سبعون، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008.
19. حاوي، أيمن عسكر، الإبداع التنظيمي وتأثير في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة. مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع، العدد الثامن، جامعة البصرة، العراق، 2011.

20. حاوي، أيمن عسكر، السعد، مسلم علاوي، بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية / البصرة). مجلة التقني، المجلد 18، العدد 4، المعهد التقني، الجامعة التقنية الوسطى، الكوت، العراق، 2005.
21. حسن، محمد حربي، الهندسة البشرية والاستثمار في المورد البشري. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإصلاح المالي والإداري "تبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والإدارية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، اسطنبول، تركيا، أبريل 2009.
22. حسين، نادية شاكر، تكامل إعادة هندسة العمليات والمداخل المعاصرة لتخفيض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير (نموذج مقترح) دراسة تطبيقية في شعبة التكنولوجيا في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزارة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012.
23. خبابة، عبد الله، جباري، عبد الوهاب، النظم الخبيرة ونظم دعم القرار كمدخل لاتخاذ القرار في المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر. تم تصفحه بتاريخ 2016/01/30 على الموقع: <http://www.iefpedia.com>
24. خبير، سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، 17-21 فيفري 2008.
25. خليفه، مصطفى أبو عاشور، النمري، ديانا جميل، مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 9، عدد 2، عمادة البحث، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.
26. خليفة، منية، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 8/9 نوفمبر 2010.
27. خليل، عطا الله ورا، دور هندسة العمليات الإدارية في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير. ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2008.
28. خيضر، علي فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية (دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد السادس والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013.
29. داودي، الطيب، محبوب، مراد، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007.
30. دبون، عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة. مجلة الباحث، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008.
31. دجلة، مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية. مجلة التقني، المجلد 20، العدد 2، المعهد التقني، الجامعة التقنية الوسطى، الكوت، العراق، 2007.

32. رزيق، كمال، مسدور، فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 23/22 أبريل 2003.
33. رزيق، كمال، قاسمي، ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس 2005.
34. رزيق، كمال، بن عمور، سمير، أثر تأهيل الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 2012.
35. زبير، محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010.
- تم تصفحه بتاريخ 2015/12/12 على الموقع:
<http://www.univ-chlef.dz/LABORATOIRES/labo-monde/colloque5.htm>
36. رضوان، مسعد، إعادة هندسة الإجراءات المفهوم-الأهمية. ورقة بحث مقدمة إلى ندوة تطوير إعادة هندسة الإجراءات، نواكشوط، موريتانيا، فيفري 2008.
37. شهاب، علي طالب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري. مجلة دراسات البصرة، السنة السابعة، العدد 12، جامعة البصرة، بغداد، العراق، 2011.
38. شلبي، مسلم علاوي، علي، راضي عبد الله، دور إعادة هندسة الأعمال في تحسين الأداء الإنتاجي (دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة-البصرة). مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 30، المجلد الثامن، كلية الاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2012.
39. عامر، إسماعيل عبد الله حديد، تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعاقد (دراسة حالة في شركة أسبائيل للاتصالات الخلوية). ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012.
40. عدنان، وديع محمد، القدرة التنافسية وقياسها. سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003. تم تصفحه بتاريخ: 2016/02/09 على الموقع:
http://www.arab-api.org/images/.../93_develop_bridge24.p
41. علي، أمل عبد محمد، الياسري، أكرم، أثر القيادة التحولية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 11، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كوفة، العراق، 2009.
42. غول، فرحات، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 19/18 ماي 2011.

43. كاظم، حاتم كريم، دور هندسة القيمة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، (دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف). مجلة الغري، المجلد 2، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2008.
44. ماريو ما نيبويز، إعادة هندسة المؤسسة وإعادة هندسة الموارد البشرية. تقرير لخبير إدارة الموارد البشرية الإقليمي للإتحاد الدولي للاتصالات وأمريكا اللاتينية. (على الشبكة): تم تصفحه بتاريخ: 2016/01/29 على الموقع: www.itu.org.eg/Doc12/unit2010.doc
45. مزهودة، عبد المالك، الفكر الإستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2003.
46. مغاري، عبد الرحمان، إعادة الهيكلة الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني حول الإصلاح المالي والإداري -تبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والإدارية، اسطنبول، تركيا، 18-21 ماي 2014.
47. نوير، طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر. سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003. تصفحه بتاريخ 2015/06/29 على الموقع: <http://www.arab-api.org/ar/publication/course.aspx?key=234>.

3- رسائل ماجستير ودكتوراه

1. الآغا، مرام إسماعيل، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
2. الرفوع، أحمد نهار مفلح، تقييم أثر تطبيق إستراتيجية التحجيم على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية الأردنية. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2004.
3. الزبود، خالد محمد علي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية (دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية). رسالة ماجستير، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013/2014.
4. العابد، زهر، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. أطروحة الدكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012/2013.
5. العلياوي، المهندس ستار مجبل طالع، متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية في بغداد. رسالة ماجستير، (غير منشورة)، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، بغداد، 2013.
6. القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
7. الكساسبة، محمد مفضي عثمان، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2004.

8. الننتشه، حازم عبد العزيز داود، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
9. النصور، عبد الحكيم عبد الله، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي. أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية، 2009.
10. بن سديرة، عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف). دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013/2012.
11. بن عيشاوي، أحمد، (إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
12. بلقيدوم، صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013-2012.
13. برني، لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
14. بوحرودة، فتيحة، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية على بعض مؤسسات سطيف). أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013/2012.
15. بوضوردي، صليحة، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال). أطروحة دكتوراه علوم، شعبة تسيير مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015/2014.
16. جباينة، محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
17. حنون، نادية مراد يوسف، درجة استخدام أساليب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية (من وجه نظر المديرين والمديرات). رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010.
18. خان، أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري (دراسة استطلاعية لآراء مسئولو الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
19. زغدار، أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت). أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.
20. سملاي، يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة. أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

21. صلاحوي، سمير، الحوادث المهنية وآثرها على تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -وحدة بسكرة). رسالة ماجستير، (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
22. غول، فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية). أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
23. فالتة، اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
24. قاسمي، كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بو عرييج). أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2010.
25. قريشي، محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة). أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
26. لحول، سامية، التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.
27. محبوب، مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2013.
28. محمودي، قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE-سيدي بلعباس). أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014.
29. مزهودة، عبد المالك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007.
30. نوري، منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000). أطروحة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-Les livres

1. Francis J. Guillard, *Stratégie pour une Entreprise Compétitive*. Ed. Economica, Paris, 1989.

2. Gerard, Garubaldi, **Stratégie Concurrentielle Choisir et Gagner** .Ed D'organisation, 1ère édition, Paris, 1994.
3. Hammer, M., Champy, J., **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. Nicholas Brealey Publishing. London, 1993.
4. Ingham, Marc, **Management Stratégique et Compétitivité**. De Boeck Université, Bruxelles, 1995.
5. Jean Pierre, Detrie, **Stratigor Politique Générale Stratégie. Structure-Décision-Identité**. DUNOD, 4^{ém} éditions, Paris, 2005, P:533. (Sur Sit) <https://sbensrhir.files.wordpress.com/2012/08/strategor.pdf>. Consulte le: 16/12/2015.
6. Krajewski, Lee J, Ritzman , Larry, P., **Operation Management : Strategy et Analysis**. Addison Wesley, 4th ed , USA , 1996.
7. M. Porter, **L'avantage Concurrentiel**. Traduit: Philippe Deleverger, Dunod , Paris, 1997.
8. Michel Petit et autres, **Management D'équipe : Concepts et Pratiques**. Dunod, Paris, 1999.
9. Michel Ternisier, Anne françoise Diguët, **Indicateurs et Facteurs de Compétitivité des Services Rendus à L'industrie**. Les Editions de L'industrie, Paris, 2001. (Sur Sit) <http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.../competitivite.pdf>. Consulte le : 03/07/2015.
10. Olivier Meier et al. **Gestion du changement**. Dunod, Paris, 2007.
11. Roger Perrotin, **Le Marketing Achats : Stratégie et Tactique**. ED: d'organisation, 3e ed, Paris , 2001.
12. Roger, Percerou, **Entreprise Gestion et Competitivite**. Economica, Paris, 1984.

2-Articles et Thèse

13. Abdulkareem S. Awwad, Adel A. Al Khattab, John R. Anchor, **Compétitive Priorities and Compétitive Advantage in Jordanian Manufacturing**. Journal of Service Science and Management, Volume 6 , 2013. (Sur site) <http://www.scirp.org/journal/jssm>. Consulte le: 08/01/2016.
14. Appleby, R.C., **Modern Business Administration**. 6th ed, Peason Education, France, 1994. (Sur Sit) <https://googledrive.com/.../0273602829-Modern-Business-Admini>. Consulte le: 12/12/2015.
15. Abdulkareem S. Awwad, Adel A. Al Khattab, John R. Anchor, **Compétitive Priorities and Compétitive Advantage in Jordanian Manufacturing**. Journal of Service Science and Management, Volume 6 , 2013. (Sur Site) <http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2013.61008>. Consulte le: 27/08/2016.
16. Bessaoud Omer, Tounsi Mohamed, **Les stratégies Agricoles et Agroalimentaires de l'Algérie et Les Défis de L'an 2000**. CIHEAM, Options méditerranéennes, Série B, n°14, 1995. (Sur Site) <http://www.ciheam.org/>. Consulte le : 17/12/2015.
17. Cornet Annie, **Le Reengineering Face à ses Contradictions, Intégrer l'humain au Centre du Processus**. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Département de Gestion, Faculté d'Economie de Gestion et de Sciences Sociales, Université de Liège, Belgique, 1998.
18. Debonneuil Michele, Fontagné Lionel, **Compétitivité**. Conseil D'analyse Economique. NO :2, Paris, 2003.(Sur Site) <http://www.cae-eco.fr/IMG/pdf/02-2003-FR.pdf>. Consulte le: Consulte le: 01/07/2015.
19. Donald G. Mc Fetridge, **La Competitivite Notions et Mesures**. Document hors-série no 05, Industrie Canada, Ottawa, Avril 1995. (Sur Site) <https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op05f.pdf>. Consulte le: 01/07/2015.

20. Kenneth K. Boyer, Marianne W. Lewis, **Competitive Priorities: Investigating the Need for Trade-offs in Operations Strategy**. Production and Operations Management, Volume 11, Collège of Business Administration, Department of Management, University of Cincinnati, USA, 2002. (Sur Site) <https://www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465>. Consulté le: 20/01/2016.
21. Mische Michael, A. Bennis Warren, **Reinventing through Reengineering, Information Systems Management**. Vol 13, Issue 3, 1996. (Sur site) <https://www.tandfonline.com>. Consulté le: 07/05/2016.
22. Paton, R.A, Mc Calman, J., **Change Management (A Guide to Effective Implementation)**. Sage Publications Inc, Third Edition, London, UK, 2008. (Sur Site) <https://www.kvimis.co.in/sites/kvimis.../Robert%20A%20Paton,Change%20Management.pdf>. Consulté le: 11/02/2016.
23. Selma, Katlane Ben Mlouka, **Processus de Competitivite Facteur et Évaluation Application aux entreprises Tunisiennes**. 5^e Congres International de l'académie de l'entrepreneuriat, Faculté des Sciences Economique et de Gestion, La Marsa, Tunis, 2007. (Sur Site) https://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/katlane_ben_mlouka_Selma.pdf. Consulté le: 15/01/2016.
24. Sohail Ahmad, St. Roger G. Schroeder, **Dimensions Of Competitive Priorities: Are They Clear, Communicated, And Consistent**. The Journal of Applied Business Research, Volume 18, N.1, United States, America, 2002. (Sur Site) <https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/view/2079>. Consulté le: 13/12/2015.
25. Tomas Davenport, J. Short, **The New Industrial Engineering Information Technology And Business Process Redesign**. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Cambridge, 1990. (Sur site) <https://www.dspace.mit.edu/bitstream/handle/...1/.../newindustrialeng00dave>. Consulté le: 13/01/2016.
26. Tounsi Mohamed, **Industrialisation et Sécurité alimentaire en Algérie**. CIHEAM, Options méditerranéennes, Série A N°26, 1995, P :64. (Sur Site) <http://www.ciheam.org/>. Consulté le : 17/12/2015.
27. Wind Jerry, Main Jeremy, **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century**. Kogah page, London, 1998. (Sur Site) <https://books.google.dz/books?isbn=0684827441>. Consulté le: 17/01/2016.

ثالثاً: مواقع الإنترنت

1. اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. تم تصفحه بتاريخ 2016/01/28 على الموقع:
<http://www.pdfactory.com>.
2. إدارة التغيير: تم تصفحه بتاريخ: 2015/07/02 على الموقع:
<http://www.tahasoft.com/books/105.doc>.
3. الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية. تم تصفحه بتاريخ 2013/07/01 على الموقع:
<http://kenanaonline.com/users/khaldiabouj/posts/155371>.
4. إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة: تم تصفحه بتاريخ: 2014/04/06 على الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157172>.
5. إعادة هندسة العمليات. تم تصفحه بتاريخ: 2016/01/25 على الموقع:
http://www.dr-mamdouhrefaiy.com/book/e3adt_handast.doc

6. دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة. تم تصفحه بتاريخ: 2014/05/11 على الموقع: <http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=3707.0;wap2>
7. عبد الرحمان تيشوري، الاستماع لصوت العميل - أهم مبدأ من أجل التطوير (على الشبكة) تاريخ الزيارة 2016/06/10 على موقع: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=212642>
8. مذكرة مادة التطوير التنظيمي. تم تصفحه بتاريخ: 2016/01/27 على الموقع: http://www.kau.edu.sa/Files/0002473/.../436_
9. الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تتميتها تطويرها: تم تصفحه بتاريخ: 2016/01/15 على الموقع: [http:// www.9alam.com/.../2542](http://www.9alam.com/.../2542)
10. The ADL Matrix Gap Analysis and the Directional Policy Matrix. (Sur Sit) <https://www.privatewriting.com/adl-matrix>. Consulté le: 02/08/2016.

الملاحق

جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبانة البحث

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت خصيصا بهدف استكمال أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان: "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة-"، نظرا لأهمية رأيكم نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بوضع علامة (X) أمام الجواب الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم في صحة الجواب، لأن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

المشرفة:

الأستاذة الدكتورة يحيوي مفيدة

الباحثة:

حايف سي حايف شيراز

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

أقل من 30 ☐ من 30 سنة إلى 36 ☐ من 37 سنة إلى 43 سنوات ☐
من 44 إلى 50 ☐ من 51 سنة إلى 57 سنوات ☐ أكثر من 57 سنوات ☐

المستوى التعليمي:

جامعي ☐ مهندس ☐ تقني سامي ☐ ثانوي ☐ أخرى ☐

سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 سنوات إلى 10 سنوات ☐
من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المجال الوظيفي:

الإدارة العامة ☐ إدارة المحاسبة والمالية ☐ إدارة التسويق والتمويل ☐
إدارة الإنتاج ☐ إدارة الموارد البشرية ☐ إدارة الوسائل العامة والصيانة ☐

الأبعاد	1- عبارات قياس أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا تماما
البعد التنظيمي	1- تغيير الهيكل التنظيمي لشركتنا ضرورة حتمية لمسايرة تغييرات المحيط					
	2- أرى أن تخفيض عدد المستويات التنظيمية مهم في الوقت الحالي					
	3- من الضروري تجميع العمليات المتشابهة في مكان واحد لتوفير الوقت والجهد					
	4- يجب تنظيم العمل على أساس المسؤولية الكاملة لفريق عمل يضم أفراد يملكون الخبرة والمهارة لأداء مختلف المهام					
	5- يجب توسيع نطاق تفويض السلطة للعاملين والميل نحو اللامركزية					
	6- من الضروري التخلص من بيروقراطية العمل المكتبي المكلفة للجهد والوقت					
البعد الإداري	7- أعتقد أنه يجب على شركتنا تغيير إجراءات العمل من خلال:					
	• إلغاء العمليات غير الضرورية التي لا تضيف قيمة					
	• دمج المهام المتشابهة في عملية واحدة					
	• مستوى أقل من الرقابة ومنح حرية أكبر للعاملين					
	8- من الضروري القضاء على كل أشكال الروتين في العمل والتضييع في الوقت					
	9- لتنفيذ المهام بطريقة مثلى يجب التحول من التدريب إلى التعلم في مواقع العمل					
البعد البشري	10- من الضروري إسناد العمليات الغير أساسية كالصيانة، النقل،... إلى أطراف ذات الاختصاص خارج الشركة					
	11- من الأفضل إعادة توزيع المهام على العاملين بدلا من توظيف عمال جدد					
	12- من الضروري استبدال العمال غير الأكفاء بأخرين أكثر مهارة وخبرة					
	13- يجب على شركتنا استقطاب عاملين قادرين على تغيير أساليب العمل والتحكم الجيد في التكنولوجيا					
	14- ليكون العاملون أكثر تمكنا في عملهم يجب على شركتنا:					
	• منحهم حرية أكبر للتصرف واستقلالية في إنجاز الأعمال					
البعد التكنولوجي	• إشراكهم في تطوير إجراءات العمل وتحملهم مسؤولية التنفيذ					
	15- من الضروري تشكيل فرق عمل ومنحها صلاحية اتخاذ القرار في المهام الموكلة إليها					
	16- يجب أن يكون المسؤولون موجهين لسلوك العاملين ومنسقين للعمليات					
	17- أرى أنه من المهم أن يكون المسؤولون مؤثرين في سلوك العاملين ومحفزين على الإبداع في العمل					
	18- من الضروري أن تمتلك شركتنا قواعد بيانات مشتركة توفر المعلومات الدقيقة والحديثة لجميع العاملين					
	19- أرى أنه يجب على شركتنا الاعتماد على التقنيات والبرامج الحاسوبية الحديثة					
البعد التكنولوجي	20- من الضروري أن يتوفر لدى شركتنا شبكة حواسيب متصلة ببعضها البعض في جميع المكاتب					
	21- يجب الاعتماد على شبكات (الانترنت، الانترانت، الاكسترانت) للتواصل مع مختلف المتعاملين وتجنبيهم مشقة الانتقال إلى مقر الشركة لإتمام معاملاتهم					
	22- يجب أن تعتمد شركتنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال (شبكات التواصل، البريد الإلكتروني،...) للتواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية					

الأبعاد	2- عبارات قياس أبعاد التنافسية في مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
التكلفة	23- يجب على شركتنا إتباع سياسة فعالة للتحكم والسيطرة على التكاليف					
	24- من الضروري العمل على تخفيض التكاليف الإنتاجية، التسويقية والإدارية					
	25- من الضروري استبعاد العمليات غير الضرورية لتخفيض التكلفة					
	26- من المهم غرس ثقافة محاربة الإسراف والتبذير بين العاملين					
	27- يجب على شركتنا تخفيض التكاليف لتكون قادرة على تقديم المنتجات بأسعار تنافسية					
	28- من الضروري أن تقدم شركتنا منتجات ذات جودة عالية لتحقيق متطلبات الزبائن وتضمن ولائهم					
الجودة	29- يجب على شركتنا تطبيق مقاييس الجودة والعمل على:					
	• وضع خطة عمل واضحة حول أهداف تحقيق الجودة					
	• تصميم منتجات تتلاءم مع تطلعات الزبائن					
	• تخفيض نسبة المعيب في المنتجات					
	30- من الضروري أن تأخذ شركتنا اقتراحات وشكاوي الزبائن بعين الاعتبار عند تحسين جودة المنتجات					
	31- يجب الاعتماد على أنظمة حديثة لمراجعة وقياس نتائج تحقيق الجودة					
الوقت	32- من الضروري تخفيض الوقت المستغرق من استلام الطلبات إلى غاية تسليم المنتجات					
	33- يجب أن تعتمد شركتنا على نظم الإنتاج الحديثة لتكون الأسرع في تقديم المنتجات					
	34- يجب أن تكون شركتنا الأسبق في تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق					
	35- يجب على شركتنا الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في القطاع					
المرونة (الاستجابة)	36- يجب على شركتنا تقديم تشكيلة منتجات متنوعة تستجيب لتغير أذواق الزبائن					
	37- من المهم إجراء تغييرات على المنتجات لتناسب مع تطلعات الزبائن					
	38- يجب أن تكون شركتنا الأسبق في تبني التكنولوجيا الحديثة					
	39- من الضروري أن تعتمد شركتنا على أساليب الإنتاج المتطورة					
الإبداع	40- يجب أن تعمل شركتنا على تقديم منتجات مبتكرة تتناسب مع توقعات الزبائن أو تتجاوزها					
	41- يجب اعتماد سياسة تقوم على فكرة إبداع منتجات جديدة، أسواق جديدة، زبائن جدد....					
	42- يجب على شركتنا أن توفر كل التسهيلات والإمكانيات المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة					
	43- من المهم الاعتماد على أفراد مبدعين قادرين على تغيير وتطوير أساليب العمل					

الرقم	3- عبارات قياس أهمية إعادة هندسة العمليات بالنسبة لتنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
44-أرى أن شركتنا يمكنها التحكم أكثر في عناصر التكاليف، إذا تمكنت من:						
تخفيض التكلفة	• تقليل عدد المستويات التنظيمية					
	• القيام بالعديد من المهام المستقلة في وقت واحد					
	• التخلص من التوظيف غير المبرر للعاملين					
	• التخلص من التعامل الورقي والاعتماد أكثر على الحواسيب					
45-أرى أنه يمكن لشركتنا تحسين مستوى الجودة من خلال:						
تحسين الجودة	• استخدام فرق العمل لأداء العمليات الكاملة					
	• دمج العمليات والمراحل المتتالية لتخفيض الأخطاء المرحلية					
	• تشجيع العاملين على التعلم وتحسين مستوى أدائهم					
	• تشجيع العاملين على تبني ثقافة الجودة					
	• تزويد الشركة ببرامج حاسوبية حديثة لتصميم منتجات توافق تطلعات الزبائن					
46-أرى أن شركتنا يمكنها تقليل الزمن من خلال:						
تقليل الزمن	• تفويض العاملين سلطة اتخاذ القرارات في أماكن عملهم					
	• دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة					
	• تقليل الوقت المخصص لتنسيق العمل بين الوحدات					
	• تبسيط إجراءات العمل					
	• خفض مراحل إنجاز العمل وطوله الإجرائي والوقتي					
	• توفير قواعد بيانات مشتركة تتيح المعلومات لكل الأطراف التي تحتاجها					
	• توفير شبكة حواسيب تربط الاتصال بين العاملين في مختلف الإدارات					
47-أرى أن شركتنا يمكنها زيادة المرونة (سرعة الاستجابة) والتكيف مع مختلف التغييرات من خلال:						
زيادة المرونة	• إعادة تصميم الهيكل التنظيمي					
	• منح العاملين درجة أكبر من الاستقلالية وحرية التصرف					
	• زيادة صلاحيات العاملين وتحملهم مسؤولية النتائج					
	• التخلص من بيروقراطية العمل المكتبي					
	• التواصل مع جميع الأطراف باستخدام أحدث تكنولوجيات المعلومات والاتصال					
48-أرى أن شركتنا يمكنها تشجيع الإبداع من خلال:						
تشجيع الإبداع	• جعل العمل مجال للتعلم وفرصة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين					
	• تشكيل فرق عمل تضم أفراد أكفاء يمتلكون مهارات تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار					
	• تأثير المسؤولين في السلوك الإبداعي للعاملين					
	• تطوير مهارات العاملين وتمكينهم من تنفيذ العمليات المبتكرة بأنفسهم					
	• الاعتماد على التقنيات والبرامج الحاسوبية الحديثة في تصميم المنتجات					

شكرا على حسن تعاونكم

قائمة معلمي الاستبانة

الرقم	الأستاذ المحكم	الرتبة	جامعة الارتباط
1	فالتة اليمين	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد خيضر
2	يحياوي مفيدة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر
3	دبلة فاتح	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الملك فيصل (السعودية)
4	آقطي جوهرة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد خيضر
5	شنشونة محمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد خيضر
6	خان أحلام	أستاذ محاضر -ب-	جامعة محمد خيضر



Ministère du Commerce
Centre National du Registre du Commerce



Résultat de La Recherche.
Personnes Morales - Nouvelles Données

Antenne locale : ANTENNE DE BISKRA

Le : 24/02/2016

Etat	NRC ETS WIL	Raison Sociale	Ancien N°RC
Actif	00B0242333 - 00 - 07	SARL: MOULIN DU BLE DUR PORTE DE DESERT	
Actif	03B0242474 - 00 - 07	SARL: MOULIN DES FRERES HOUHOU	
Radié	04B0242524 - 02 - 07	EURL : LAIADI TRANSPORT DE MARCHANDISES	
Actif	04B0242575 - 00 - 07	SARL: MEUNERIE TRITICUM	
Actif	06B0242700 - 00 - 07	SARL: MOULIN INDUSTRIEL SABA D'OR	
Actif	08B0242770 - 00 - 07	SARL: MINOTERIE BEN HOUHOU	
Actif	08B0242812 - 00 - 07	SARL: MOULINS EZIBANE ECHARKIA	
Actif	09B0242842 - 00 - 07	SARL: AIN EL KARMA	
Actif	11B0243022 - 00 - 07	SPA: GRANDS MOULINS DU SAHARA	
Actif	12B0243128 - 01 - 07	EURL: ENTREPRISE VESCERA IMPORT EXPORT	
Actif	13B0243155 - 00 - 07	SARL: MOULINS EL ASSIL	
Actif	13B0243227 - 00 - 07	SARL MOULINS WAD EL ARAB	
Actif	14B0243302 - 00 - 07	SARL MOULINS EPIS ESSALAM	
Actif	15B0243392 - 00 - 07	EURL : MOULIN BESMATE ECHOUROUK	
Actif	15B0243396 - 00 - 07	SARL AGRO MIX	
Actif	98B0242055 - 00 - 07	SARL : MINOTERIE EL BARAKA	
Actif	98B0242089 - 00 - 07	SPA: ERIAD SETIF LES MOULINS DES ZIBANS	
Actif	99B0242139 - 00 - 07	SPA : LES GRANDS MOULINS DU SUD	
Actif	99B0242239 - 00 - 07	SARL : MOULIN LA GAZELLE	

*Desk le liste National
parcours Poste 06*